

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ УКРАИНЫ

ХАРЬКОВСКАЯ НАЦИОНАЛЬНАЯ АКАДЕМИЯ
ГОРОДСКОГО ХОЗЯЙСТВА

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

к написанию курсовых работ по дисциплине

«ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА»

(для студентов и слушателей ФПО и ЗО спец. 7.050107 «Экономика
предприятия», 7.050201 «Менеджмент организации», 7.050106 «Учет и аудит»)

Харьков - ХНАГХ - 2005

Учебно-методическое пособие к выполнению курсовых работ по дисциплине «ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА» студентами и слушателями ФПО и ЗО спец. 7.050107 «Экономика предприятия», 7.050201 «Менеджмент организации», 7.050106 «Учет и аудит») К.А.Фисун. – Харьков: ХНАГХ, 2005. - 139 с.

В учебно-методическом пособии определены общие указания по выполнению курсовых работ, приведены темы и соответствующий теме план разработки курсовой работы. Рассмотрены вопросы содержания и объема самостоятельной работы при подготовке основного материала. Представлены требования к оформлению курсовых работ, система оценивания результатов, порядок обсуждения и защиты.

Авторы:

К.А.Фисун

Т.Е. Одаренко

Рецензент:

С.М.Мордовцев

Утверждено на кафедре ЭУС и ГХ при ФПО и ЗО, протокол № 1 от 31.08.2004г.

© Харьковская национальная академия городского хозяйства, К.А.Фисун, Т.Е. Одаренко 2005

ВВЕДЕНИЕ

Главная цель дисциплины „ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА” – формирование знаний, навыков и умений, развитие способностей, позволяющих менеджерам осуществлять следующие виды деятельности: управленческую, организационную, инновационную, диагностическую, методическую, системного анализа.

Для совершенствования системы управления организациями в современных условиях решить следующие актуальные задачи:

- осознание сущности и социальной значимости профессии менеджера, места и роли менеджмента как в системе социальных, управленческих и экономических знаний, так и в формировании качеств руководителя;
- формирование способности формулировать цели организации и эффективно использовать человеческие ресурсы для их достижения, управлять поведением сотрудников, принимая творческие и нестандартные руководящие решения, управлять по ситуации, используя разные способы координирующего воздействия на персонал;
- усвоение методических основ менеджмента и навыков применения социальных технологий управления.

Перечень самостоятельных дисциплин, разделы которых являются базой для теории менеджмента, довольно широкий (теория организаций, основы экономической теории, системотехника, моделирование и исследование операций и т.д.), что является свидетельством компилирования методологических основ управления. Поэтому решение управленческих задач и приобретение практических навыков руководства невозможно без наличия знаний в области смежных дисциплин.

Изучение курса «ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА» включает в себя посещение студентами лекционных и практических занятий, а также подготовку и написание курсовой работы.

1. ОБЩИЕ УКАЗАНИЯ

Курсовая работа по дисциплине «Основы менеджмента» является составляющей учебного плана подготовки магистров, специалистов и бакалавров. Цель ее выполнения – углубление и закрепление теоретических и практических знаний студентов в области стратегического планирования, создания оптимальных организационных структур, управления трудовыми ресурсами, разработки эффективных систем контроля, внедрение новых методов финансового менеджмента, организации коммуникационных и моделирования управленческих процессов.

Курсовая работа является итогом самостоятельной работы студента, она показывает качество и уровень знаний по специальности, освоения практических приемов решения управленческих проблем, способности решать их с учетом особенностей экономического развития страны. Работа выполняется на основе анализа предложенных управленческих задач в различных организациях, полного и глубокого ознакомления с литературой, содержащей направления и способы решения таких задач. В процессе подготовки курсовой работы студенты накапливают знания, умения и навыки самостоятельной работы с различными информационными источниками: учебниками, пособиями, журнальными статьями, интернетом и т.д. Кроме того, для бакалавров и специалистов курсовая работа является одним из основных индивидуальных заданий, которые готовят их к более сложным работам, выполняемым во время обучения на магистерском уровне.

При оценивании курсовой работы основными критериями являются:

- 1) соответствие содержания работы выбранной теме;
- 2) полнота проработки темы с использованием соответствующей литературы;
- 3) научность и обоснованность практических выводов;
- 4) самостоятельность выполненной работы;
- 5) стиль, логичность изложения материала, соблюдение требований к оформлению.

При соответствии курсовой работы всем отмеченным критериям, выставляется оценка «отлично». Отсутствие одного или нескольких критериев снижает оценку.

Основные этапы подготовки, оформления и защиты курсовой работы

1. Выбор темы работы. Вариант задания курсовой работы выбирают по последней цифре номера зачетной книжки. В разделе «4» настоящего пособия приводятся 10 тем заданий для выполнения. Например: номер зачетной книжки №03207, значит номер темы 7. Далее в разделе «5» необходимо найти исходные данные для анализа, т.е. объект исследования. Объектов исследования 10 (для приведенного выше номера это будет 7-й объект).
2. Собеседование с преподавателем о методике подготовки курсовой работы по конкретной теме. Определение времени на подготовку и сдачу работы.
3. Предварительный подбор литературы, составление ее списка. Подготовка проекта плана работы.
4. Углубленное изучение информационных источников. Начало работы по написанию основного содержания.
5. Уточнение плана.
6. Подготовка к оформлению материала курсовой работы.
7. Защита и обсуждение курсовой работы, ее оценивание.

2. ТЕМЫ КУРСОВЫХ РАБОТ

Тема 1. Разработка стратегического плана развития предприятия

Описание объекта:

- особенности деятельности предприятия и характер продукции;
- факторы внутренней и внешней среды, определяющие развитие предприятия;
- система планирования и организационная структура;
- основные тенденции развития.

Рекомендации по формированию основного содержания темы:

- определить направление программы развития и основополагающей стратегии предприятия;
- провести идентификацию стратегических факторов: сильные и слабые стороны;
- проанализировать конкурентную среду;
- выделить особенности стратегий управления, производства, маркетинга, людских ресурсов, финансов, социального развития, технологического роста;
- сформулировать содержание этапа внедрения.

Тема 2. Реструктуризация управленческой системы предприятия

Описание объекта:

- основная продукция;
- связи с внешней средой;
- история и этапы развития предприятия;
- управленческая структура;
- новые направления деятельности.

Рекомендации по формированию основного содержания темы:

- проанализировать существующую управленческую структуру;

- описать основные типы организационных структур и их сравнительные характеристики;
- описать требуемые преобразования управленческой структуры в связи с реализацией новых направлений деятельности;
- сформировать предложения по изменениям организационной структуры;
- обосновать предложенную систему управления.

Тема 3. Внедрение системы бюджетирования как новой формы финансового управления

Описание объекта:

- основные задачи и характер деятельности;
- технико-экономические показатели деятельности;
- общая направленность системы бюджетирования.

Рекомендации по формированию основного содержания темы:

- обосновать необходимость внедрения новых форм финансового управления;
- описать операционный бюджет и его основные составляющие;
- сформировать последовательность работ по операционному бюджетированию;
- проанализировать вводные показатели на прогнозируемый год;
- составить операционный бюджет;
- обосновать предложенную схему бюджетирования.

Тема 4. Разработка бизнес – плана предприятия

Описание объекта:

- вид продукции и особенности производства;
- связи с внешними поставщиками сырья, материалов и продукции;
- способы реализации товаров и услуг, характер потребителя;
- программа развития.

Рекомендации по формированию основного содержания темы:

- определить сущность и значение бизнес-планирования в управлении предприятием;
- сформулировать требования к разработке бизнес-плана;
- составить структуру бизнес-плана;
- изложить содержание основных показателей бизнес-плана;
- выделить особенности разработки бизнес-планов для разных организаций.

Тема 5. Формирование системы управления персоналом в коммерческой структуре

Описание объекта:

- основные цели предприятия и направление деятельности;
- кадровый потенциал предприятия;
- структура работ, выполняемых основными сотрудниками.

Рекомендации по формированию содержания темы:

- описать концептуальные основы управления персоналом предприятия;
- рассмотреть технику кадрового регулирования и современные методы оценки персонала;
- предложить систему материального вознаграждения персонала;
- определить методы морального стимулирования повышения эффективности работы;
- сформировать форму и содержание должностных инструкций для основного контингента сотрудников;
- выделить разницу между системой оценки должности, оценки исполнения и оценкой или аудитом персонала.

Тема 6. Совершенствование системы контроля на предприятии с целью повышения конкурентных преимуществ продукции

Описание объекта:

- описание основной продукции и производственного процесса;
- существующая система контроля «на входе», «на выходе»;
- факторы внешней среды и их влияние на деятельность организации;
- организация системы сбыта продукции;
- показатели конкурентоспособности продукции на современном рынке.

Рекомендации по формированию основного содержания темы:

- определить место контроля в общей системе управления и его основные типы;
- раскрыть содержание фаз процесса контроля;
- описать преимущества и недостатки существующей системы контроля;
- определить необходимые мероприятия по повышению эффективности системы контроля;
- сформулировать возможные барьеры и причины сопротивления внедрению усовершенствованной системы контроля;
- перспективы развития современных систем контроля.

Тема 7. Построение современных систем коммуникаций в организациях

Описание объекта:

- характер деятельности и задачи организации;
- вид управленческой структуры и основные подразделения;
- информационный обмен с внешней средой;
- внутриорганизационные коммуникационные процессы;
- существующие возможности совершенствования коммуникационных связей.

Рекомендации по формированию основного содержания темы:

- определить основное содержание коммуникационных процессов и существующих схем в общей системе управления;
- выделить этапы информационного обмена с точки зрения системного подхода;

- описать схему информационных потоков в существующей организационной структуре;
- рассмотреть возможности внедрения современных информационных технологий для улучшения коммуникационных процессов в организации;
- привести вариант организационно-технических мероприятий по внедрению новой системы коммуникации.

Тема 8. Формирование типа организационной культуры, отвечающего современному этапу развития бизнеса

Описание объекта:

- миссия организации и направленность ее деятельности;
- управленческая структура организации;
- факторы стратегического управления персоналом;
- стиль руководства и система ценностей в организации.

Рекомендации по формированию основного содержания темы:

- определить понятия организационной культуры, ценностной ориентации сотрудников, субъективную и объективную стороны организационной культуры, этику менеджера, этикет руководителя;
- раскрыть системный подход к моделированию организационной культуры;
- сформулировать какие причины внутреннего и внешнего порядка ведут к необходимости изменения организационной культуры;
- определить методы поддержания организационной культуры.

Тема 9. Разработка организационного проекта развития предприятия

Описание объекта:

- система целей и стратегия организации;
- организационная структура;
- технологии производственной деятельности;
- внешнее окружение и характер его основных показателей;

- стадия жизненного цикла организации.

Рекомендации по формированию основного содержания темы:

- раскрыть содержание организационного проектирования и факторы, воздействующие на проведение работ;
- определить показатели эффективности управленческой деятельности предприятия;
- описать содержание и последовательность этапов организационного проектирования;
- сформировать систему оценок и контроля успешности прохождения проекта;
- предложить направление дальнейшего развития проекта.

**Тема 10. Создание системы управления деятельностью организации
в сфере услуг посредством франчайзинговых схем**

Описание объекта:

- особенности работы предприятия в сфере услуг;
- структура организации и вид деятельности;
- конкурентная среда и позиционирование предлагаемых услуг на рынке;
- стратегические преимущества и перспективы развития.

Рекомендации по формированию основного содержания темы:

- определить основное содержание франчайзинговой системы работ;
- рассмотреть формы взаимоотношений между крупными компаниями и мелкими фирмами, «дочерними» компаниями, частными предпринимателями;
- определить конкретные условия взаимодействия и характер работ между основной организацией и дочерними структурами;
- разработать проект договора (франшизы) между франчайзером и франчайзи;
- проанализировать преимущества и возможные недостатки предложенной системы управления деятельностью.

3. СОДЕРЖАНИЕ И ОБЪЕМ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Курсовая работа должна содержать до 40 страниц машинописного текста (через 1,5 интервала) или до 60 страниц рукописного текста. Структура работы содержит следующие элементы:

- титульный лист (см. образец в Приложении);
- содержание с указанием страниц;
- введение;
- основные главы работы;
- выводы (заключение);
- список литературы;
- приложения, если есть необходимость (в общий объем страниц не включаются, поэтому по объему не ограничиваются).

Ниже приведен примерный перечень вопросов, которые должны найти отражение в основных разделах курсовой работы. Этот перечень не является догмой, он имеет рекомендательный характер на основе опыта руководства курсовым проектированием студентов и слушателей факультета последиplomного образования и заочного обучения в ХНАГХ. Творческий подход при написании работы всегда встречает положительный отклик со стороны проверяющего преподавателя.

I. Введение (2 -3 стр.).

Во введении отражаются основное содержание и проблемы менеджмента, практическая направленность управленческой деятельности, значимость темы курсовой работы в общей структуре менеджерской работы.

2. Общее описание объекта исследования и постановка задачи (5-10 стр.).

В этом разделе приводятся краткая характеристика объекта, необходимость совершенствования системы управления, оценка условий для реализации намеченных мероприятий, анализ внешней среды относительно предполагаемых работ, формулировка целей усовершенствования или принципиальных изменений в системе.

3. Предложения по реализации управленческих мероприятий (20-25 стр.).

Данный раздел является основным и содержит: анализ существующих подходов к решению рассматриваемой проблеме, сравнение эффективности различных методов, план реализации предложенных мероприятий, содержание основных этапов работ.

4. Оценка эффективности и условий риска управленческих преобразований (5-7 стр.).

Здесь рассматриваются следующие вопросы : описание возможного положительного эффекта от предложений по успешной деятельности всей организации, возможные риски при проведении намеченных мероприятий, оценка проблем, которые могут возникнуть при внедрении предложений.

5. Выводы (или «Заключение») (2-3 стр.).

Приводят заключение по проделанной работе, необходимость дальнейшего развития указанного направления управленческой деятельности.

6. Список литературы.

7. Приложение (если в этом есть необходимость, то неосновной и справочный материал выносится в приложение).

4. ТРЕБОВАНИЕ К ОФОРМЛЕНИЮ РАБОТЫ

Содержательная часть курсовой работы относится к текстовым документам технического характера и оформляется в соответствии с ДСТУ 3 008-95 «Документация, отчеты в сфере науки и техники». Текст курсовой работы печатают с помощью принтера (как исключение пишут от руки) через 1,5 интервала стандартного машинописного текста (30 строк на странице) на одной стороне белой бумаги формата А4 (210х297мм). При оформлении текста работы с помощью редактора Word следует использовать стандартный машинописный шрифт Times New Roman (допускается применение шрифта Arial) с высотой букв 14 пунктов. Для оформления рисунков, таблиц, диаграмм и графиков допускается применение шрифта высотой 8-12 пунктов. По всем сторонам листа оставляют поля: с левой стороны – не менее 25 мм, с правой – не менее 10 мм, верхнее и нижнее – не менее 20 мм. Можно вписывать в текст работы отдельные иностранные слова, формулы, условные обозначения и символы чернилами или пастой черного цвета. Допускается закрашивать ошибки в тексте и графические неточности с помощью корректирующей жидкости (краски) белого цвета и наносить на том же месте исправляющий текст.

Текст курсовой работы делится на разделы, подразделы, пункты и подпункты, названия которых выделяют жирным шрифтом. Заглавия структурных частей работы (разделов) печатаются большими буквами симметрично к тексту. Заглавия подразделов печатают маленькими буквами (кроме первой большой) с абзацного отступа. Точку в конце заголовка не ставят. Если заголовок состоит из двух предложений, их разделяют точкой. Каждый раздел курсовой работы начинают с новой страницы. Внутри раздела, между заглавиями подразделов и текстом (за исключением названий пунктов и подпунктов) делают пропуск строки. Титульный лист является первым листом курсовой работы и оформляется согласно образцу, приведенному в Приложении. Надписи на титульном листе выполняют тем же цветом, что и текст работы. Исправления на титульном листе не допускаются. Номер страницы на титульном листе не ставят. Источники в «Списке литературы» размещают в порядке появления ссылок в тек-

сте курсовой работы либо в алфавитном порядке. В список включают только те источники, на которые имеются ссылки в тексте.

Первой страницей курсовой работы является титульный лист, далее следует «Содержание». С «Содержания» проставляется нумерация в правом верхнем углу арабской цифрой, (страница «Содержание» нумеруют цифрой «2»). Не допускается заключать номера страниц в кавычки или использовать другие знаки.

5. ИСХОДНЫЕ ДАННЫЕ ДЛЯ КУРСОВЫХ РАБОТ

5.1. Тема 1. Разработка стратегического плана развития предприятия

(на примере ТПО «Харьковкоммунпромвод»)

ТПО «Харьковкоммунпромвод» за последние десятилетия превратилось в крупнейшее в Украине предприятие по водоснабжению 22 населенных пунктов области, включая г.Харьков, техническому водоснабжению и регулированию водных ресурсов бассейна р. Сев. Донец. В объединении работают профессионалы более 100 специальностей. В своей деятельности объединение «Харьковкоммунпромвод» руководствуется Законом Украины «О предприятиях в Украине».

Основными задачами деятельности объединения являются:

- производство и обработка питьевой воды, подача, реализация, рациональное распределение и установление лимитов водопотребления;
- производство планово-предупредительных, капитальных и текущих ремонтов;
- осуществление капитального строительства;
- техническое водоснабжение предприятий;
- разработка мероприятий по рациональному использованию воды, установление лимитов водопользователям и контроль за их осуществлением;
- обеспечение надзора за выполнением санитарных мероприятий и охраны санитарных зон объектов водоснабжения в соответствии с нормативными актами.

Забор воды для нужд г.Харькова осуществляется из трех источников. Протяженность водоводов и водопроводных сетей составляет около 2500 км. Мощность сооружений - около 1 млн. м³ в сутки. Количество воды, перекачиваемой насосными станциями по всем подъемам, равно 3200 тыс. м³ в сутки. Балансовая стоимость основных фондов объединения 860 млн. грн., т. е. водопроводное хозяйство очень капиталоемкое. Учитывая это, в себестоимости обработки, подачи и доведения воды до потребителя удельный вес амортизации равен 38%.

В деятельности водопроводного хозяйства совмещены два вида производства: первый – промышленное производство, т. е. доведение до питьевой кондиции в соответствии с ГОСТом-2874-82; второй – оказание услуг потребителям, т.е. транспортировка воды по водопроводным сетям, доведение ее до потребителя с оптимальным напором и соблюдением технологических режимов.

В настоящее время на балансе объединения содержится:

- 6 насосных станций 1-го и 2-го подъемов;
- 12 насосных станций 3-го и 4-го подъемов;
- 65 повысительных насосных станций 5-го подъема;
- 27 резервуаров чистой воды;
- 9 объектов хлорного хозяйства;
- 4 системы кондиционирования воды;
- 26 артезианских скважин;
- 2823 водопроводных колонок;
- 6475 пожарных гидранта;
- 18389 смотровых колодцев;
- большое энергохозяйство, потребляемая мощность насосными станциями 1,15 млн. кВт.ч в сутки;
- трансформаторное хозяйство 131225 кВА;
- большой парк автотранспорта и спецтехники и др.

Коллектив объединения насчитывает около 2750 чел.

Удельный вес в подаче воды городу системой ТПО «Харьковкоммунпромвод» составляет 95% общей подачи воды. Объединение является хозрасчетным, прибыльным предприятием.

В комплекс работ ТПО «Харьковкоммунпромвод» по обеспечению потребителей водой входят:

- регулирование уровня стока р. Сев. Донец для водообеспечения Харьковской, Донецкой и Луганской областей;
- эксплуатация Печенежского и Вяловского водохранилищ;

- реконструкция, модернизация и развитие производственных мощностей;
- распределение воды в г. Харькове и 22 населенных пунктах;
- аварийно-восстановительные работы на водосетях;
- обеззараживание воды;
- водомерный контроль расхода воды;
- контроль качества воды и безопасность водоснабжения потребителей;
- изготовление и ремонт различных насосов, двигателей, запорно-регулирующей арматуры;
- обеспечение функционирования автоматизированных систем управления технологическими процессами водоснабжения;
- решение организационно-экономических задач на базе компьютерных систем.

Это далеко неполный перечень работ, которыми занимается ТПО «Харьковкоммунпромвод».

Харьков имеет одну из наиболее развитых систем водоснабжения в Украине. Поэтому в организационную структуру объединения входят более 10 предприятий и структурных подразделений, обеспечивающих производственные функции, составляющие предмет деятельности.

Программа реформирования и развития жилищно-коммунального хозяйства (ЖКХ) является составной частью общегосударственного курса экономических реформ, которые проводятся в Украине в связи с переходом экономики к рыночным отношениям. Задачами реформирования ЖКХ являются прежде всего повышение устойчивости и эффективности его функционирования, улучшение качества коммунальных услуг с одновременным снижением издержек на их производство за счет энергоресурсосбережения, эффективного механизма управления отраслью, демонополизации и формирования рыночных отношений.

Для решения этих и других задач Кабинет Министров Украины принял «Программу реформирования и развития жилищно-коммунального хозяйства на 2003-2005 годы и на период до 2010 года» от 14.02.2002 г. №139. Реалисти-

ческий прогноз на большой срок практически невозможен в связи с быстрыми изменениями экономической ситуации.

Современное состояние ЖКХ г. Харькова характеризуют следующие данные. Харьков имеет мощный ресурсный потенциал коммунальной отрасли. Общая площадь г. Харькова составляет 30604 га. Ценность этого ресурсного потенциала обусловлена как самим административным статусом Харькова, его местом в системе расселения Украины как крупного административного, экономического, научного и культурного центра, так и его инфраструктурой.

Определенное представление об этом дают такие показатели:

- количество домов более 82 тыс.;
- общая длина системы водообеспечения, магистральных сетей – 502 км;
- общая длина бытовой канализационной системы – 776 км;
- система централизованного теплоснабжения, магистральные сети – 370 км;
- система газообеспечения – 1579 км;
- система энергообеспечения, воздушные ЛЭП – 287 км;
- улично-дорожная сеть – 1932 км;
- зеленое хозяйство, общей площадью 4469 га.

Несмотря на начало экономических реформ в Украине, происходят старение и износ инфраструктуры коммунальной отрасли Харькова. Отрасль безнадежно отстала в своем развитии и находится на грани развала и техногенных катастроф. Этому способствует слабая законодательная и нормативно-правовая база как на уровне государства, так и на местном уровне. «Задолженность» подотраслей ЖКХ за энергию, газ за последние годы довела их практически до полного разрушения. Одно из крупнейших водопроводных хозяйств в Украине сейчас находится в критическом состоянии. Задолженность за энергоносители на сегодня здесь равна более 300 млн. грн., так как в себестоимости реализуемой услуги более 50% составляет электроэнергия. Для примера, в странах Евросоюза в себестоимости воды электроэнергия составляет от 4 до 18 %. Износ по водопроводам и сетям равен около 65%. При расчетной норме замены и санации сетей и водопроводов 45 км в год фактически ежегодно перекладывается

4,5 -2,7 км, т.е. 10-19%. Объемы ремонтных работ ежегодно сокращаются. Графики планово-предупредительных ремонтов по обслуживанию арматуры на сетях (водопроводные колодцы, задвижки, пожарные гидранты, водопроводные колонки) выполняются меньше, чем на 10%. Отсюда количество аварийных ситуаций на водопроводных сетях каждый год увеличивается на 7-9%. Анализом структуры водопотребления за последние годы выявлено, что 82% воды, которая поступает в город, используется населением на хозяйственно-бытовые нужды. Уровень эксплуатации внутридомовых систем водоснабжения крайне низкий, вследствие чего нерациональные потери составляют не менее 30% от подаваемой воды в жилые дома.

Вследствие вышеизложенных причин современное состояние водоотводов и сетей оценивается как таковое, что не может обеспечить выполнение одного из главных показателей – надежности работы системы водоснабжения Харькова.

Проблемными вопросами в сфере водоснабжения и энергосбережения остаются:

- низкая культура потребления водных ресурсов населением и другими непромышленными потребителями;
- неэффективное использование водных ресурсов населением;
- отсутствие законодательного механизма стимулирования энерго- и водосбережения;
- отсутствие необходимого финансирования и материального обеспечения энерго- и водосберегающих мероприятий;
- наличие задолженности за потребленные энергоресурсы;
- низкий уровень учета и оснащенности потребителей приборами индивидуального учета;
- увеличение количества физически изношенных и морально устаревших основных фондов;
- слабая система учета водопотребления.

Достижению ощутимых результатов в экономии и рациональному использованию водных ресурсов будет способствовать:

- система заинтересованности и стимулирования персонала предприятий за внедрение ресурсосберегающих технологий;
- широкая популяризация и пропаганда экономических, экологических и социальных преимуществ энерго- и водосбережения;
- организация широкой пропаганды целей ресурсосбережения и внедрение передового опыта на предприятиях и в быту.

Ресурсосбережение – основа реформы. Программа ресурсосбережения – важная часть концепции реформирования ЖКХ. Однако в настоящее время в коммунальном хозяйстве нет реального механизма внедрения ресурсосберегающих технологий и экономии за счет этого бюджетных средств, расходуемых на дотирование услуг предприятий отрасли.

Реформа ЖКХ требует новых подходов к сложившейся на сегодня практике предоставления населению коммунальных услуг. При этом большое значение имеет снижение себестоимости услуг за счет ресурсосбережения. Одним из наиболее эффективных способов снижения затрат в водообеспечении города является энергосбережение. Необходимо штатные мероприятия проводить с учетом ресурсосберегающей направленности. Это относится к плановому ремонту водопроводов и сетей, работам по автоматизации технологических процессов, регулировке в сетях давления и т.д. В сетях снижения затрат на эксплуатацию сетей нужно контролировать фактический расход водных ресурсов по приборам учета.

Применение новых материалов при замене трубопроводов также уменьшает потери. Но недостаток финансовых средств снижает возможность использования новых материалов и технологий. Все ресурсосберегающие мероприятия должны быть самоокупаемыми, т.е. необходимо утвердить такие экономические отношения в ЖКХ, при которых экономия ресурсов станет выгодной и поставщику, и потребителю этих ресурсов. Только при таком условии можно добиться экономного режима работы ЖКХ.

Чтобы снизить нерациональный расход воды в Харькове, нужно проводить водосберегающие мероприятия. Для этого на основании данных, полученных автоматизированной системой, необходимо провести анализ водопотребления и определить источники нерационального использования воды, после чего соответствующим службам даются рекомендации по изменению режима водопользования. Анализ показывает, что перерасход воды вызван отсутствием приборов учета. После проведения адресных водосберегающих мероприятий суточный расход воды на одного человека может быть снижен с 400 л примерно до 250 л в сутки.

Важнейшая задача реформы ЖКХ – формирование института собственников. Базой для этого стали приватизация квартир, создание объединений собственников жилья, кондоминиумами. Эти объединения собственников должны стать хозяевами на рынке коммунальных услуг. Именно они должны определять, кому и за что платить, чьими услугами пользоваться, как эксплуатировать и сохранять свое хозяйство. Смысл реформы в том и состоит, чтобы развивать конкуренцию в сфере коммунальных услуг на основе конкурентного выбора поставщиков этих услуг. Эти объединения собственников смогут на конкурентной основе выбирать подрядчиков-поставщиков услуг, что по предварительным расчетам позволит на 15-20% снизить расходы в ЖКХ, в том числе и дотационные отчисления.

Основными мероприятиями социального обеспечения и защиты предприятий коммунального хозяйства города являются:

- усовершенствование законодательной, нормативно-правовой и методической базы стабилизации и развития предприятий ЖКХ;
- поддержка научно-технических программ в области ЖКХ местной властью, разработка и создание высокоэффективного оборудования и механизмов;
- сбалансированная ценовая политика, направленная на стабилизацию и формирование экономически обоснованных тарифов, уменьшение себестоимости услуг, стимулирование мер по ресурсосбережению, внедрение приборов учета потребления коммунальных услуг;

- обеспечение эффективного контроля за установленными размерами тарифов;
- создание привлекательного инвестиционного климата, финансово-экономического механизма средне- и долгосрочного кредитования ЖКХ;

Главным принципом защиты потребителя должен стать принцип оплаты за потребленные услуги соответствующего качества, согласно нормам и нормативам.

Выполнение программы реформирования ЖКХ требует усовершенствования правового и методического обеспечения. С учетом изменений, которые произошли в экономике Украины, в том числе в г. Харькове и в первую очередь его законодательстве, необходимо разработать новые и внести изменения в законодательные и нормативно-правовые акты, регулирующие экономические, социальные и другие отношения в ЖКХ города.

Формы и методы информационного обеспечения и контроля за выполнением программы определяются местной властью. Организационные вопросы сопровождения программы решаются через созданные на местном уровне рабочие группы. Общую организацию и координацию всех мероприятий, предусмотренных программой, должна проводить городская администрация.

5.2. Тема 2. Реструктуризация управленческой системы предприятия

Запорожское государственное предприятие (ГП) «Радиоприбор» является одним из ведущих предприятий радиоэлектронной промышленности Украины. Крупнейшее научно-производственное объединение 70-80-х годов в бывшем Союзе, начиная с 90-х годов, в связи с переориентацией экономики Украины на рыночные отношения, разработало и внедрило примерно 50 новых изделий производственно-технического назначения и товаров народного потребления. Вместе с тем с производства не были сняты новые разработки по спецтехнике. Эта продукция пользуется постоянным спросом, в том числе за рубежом.

Основной номенклатурой товаров производственно-технического назначения является аппаратура телекоммуникационных систем. Последние 10 лет предприятие специализируется на производстве аппаратуры цифровых систем передачи (ЦСП). Они служат для телефонизации, передачи радиовещания и дискретной информации в населенные пункты, удаленные от телефонных сетей до 110 км. с минимальным использованием кабелей. Наиболее известные изделия: ИКМ-30С-4 с НРП-1С-4 и блоками к нему. В настоящее время осваивается более эффективная, малогабаритная многоканальная аппаратура ИКМ-30, ИКМ-120, ИКМ-480.

Учитывая потребности рынка, ГП «Радиоприбор» стремится к постоянному расширению товаров народного потребления. Перечень продукции достаточно широк:

- инфракрасный обогреватель «SAMUM»;
- инкубатор бытовой «Тари-150»;
- электрогриль «ЭГРЗ-1, 00/220»;
- имитатор соляных шахт;
- сейфы различных типов и т.д.

Основная направленность продуктовой линейки как товаром производственно-технического назначения, так и товаром народного потребления.

Предприятие давно и стабильно удерживает позиции в рыночном сегменте, связанном с оснащением потребителей мобильными абонентскими симплекс радиостанциями, предназначенными для обеспечения диспетчерской связи в различных отраслях народного хозяйства Украины и стран СНГ (на автомобильном транспорте, в агропромышленном комплексе, геологии, дорожном строительстве, в МВД и других сферах). Диспетчерская система подвижной связи предназначена для обеспечения режима радиальной диспетчерской связи, режима ретрансляции сигналов абонентов радиосети, возможности доступа к телефонным сетям общего пользования. Еще один тип радиостанций УКВ диапазона предназначен для работы в системе связи «Алтай – ЗМ» и обеспечивает дуплексную автоматическую связь через центральную станцию подвижных

абонентов между собой, а также связь подвижных абонентов с абонентами городской телефонной сети.

Преимуществами выпускаемых систем радиостанций являются: низкие затраты на внедрение и эксплуатацию, низкая абонплата, быстрое развертывание, использование в труднодоступных районах. Работают они в городской и междугородней телефонной сети. На основе систем «ВИЗА-01» планируется модернизация существующих радиально-зоновых систем «Алтай» и создание всеукраинской мультирадиальной системы радиотелефонной связи.

Ряд линейно-интерактивных агрегатов бесперебойного питания (АБП) предназначен как для индивидуального пользователя, так и для поддержки сервера с передачей сообщений по компьютерной сети. АБП работают в полном объеме с программным продуктом «POWER SHUTE plus» и предназначены для непрерывного питания, подключаемого к АБП компьютерного оборудования и других внешних устройств. Возможно также питание систем безопасности, радио и телефонной связи, систем оповещения и т.д.

Ордена Трудового Красного Знамени завод «Радиоприбор» - одно из крупнейших предприятий г. Запорожья. «Радиоприбор» сегодня – мощный современный научно-исследовательский комплекс, который включает в себя головной завод «Радиоприбор», завод «Электроприбор» (находится в райцентре Куйбышев), завод «Спутник» на Хортицком жилмассиве города, а также Запорожский научно-исследовательский институт радиосвязи (ЗНИИРС).

Государственное предприятие «Радиоприбор» (ГП «РАДИОПРИБОР») расположено по адресу:

Украина, 69600, г. Запорожье, пр. Ленина – 3, ГП «РАДИОПРИБОР».

Как одно из крупнейших предприятий страны, имеющее стратегическое значение для общей инфраструктуры промышленности, завод «Радиоприбор» подчиняется Министерству промышленной политики Украины (г. Киев).

Кратко остановимся на основных этапах развития завода.

Постановлением ЦК КПСС и СМ СССР №5275 – 2282 от 22 декабря 1951 г. было принято решение о передаче Запорожского комбайнового завода «Ком-

мунар» из Министерства сельхозмашиностроения СССР в Министерство средств связи СССР для организации на его базе завода по производству радиотехнической продукции.

Создание сети новых радиозаводов не было результатом только волевого решения руководства страны. Это было проявлением объективной закономерности дальнейшего развития науки и техники, внедрение наукоемких производств во все отрасли экономики. А создание п/я 64 (впоследствии завод «Радиоприбор») стало началом интенсивного развития радиотехнической и радиоэлектронной промышленности в г. Запорожье.

Прежде всего, это по любым меркам был завод-гигант: более 100 тыс. квадратных метров производственных площадей, мощный комплекс цехов машиностроительного и сборочного профиля, в том числе: два больших литейных цеха ковкого и серого чугуна с вагранкой для плавки стали; два механических цеха; кузнечно-прессовый и штамповочный цеха с оборудованием преимущественно дляковки и штамповки крупногабаритных деталей. И, наконец, огромный корпус механосборочного производства со всеми переделами сборки, монтажа, сварки, покраски, сборки и испытания готовых изделий. Именно с перепланировки и изменения характера производственных операций механосборочного корпуса началась первая реструктуризация завода. В этом корпусе в 50-х годах разместил свое сборочно-монтажное производство первенец запорожской радиоэлектронной промышленности. В течение 1953-1955 гг. были закончены основные этапы перестройки завода и организован запуск первых серийных изделий.

По мере развития и расширения ассортимента продукции (средства связи для оборонной промышленности и товары народного потребления) заводу выделяют дополнительные земельные участки. Появляется новое структурное подразделение – сборочный цех №45, где основной выпускаемой продукцией являлись товары народного потребления, разработанные конструкторами ОКБ завода. До последнего квадратного метра застроена вся выделенная территория, завод расширяется к Днепру. К началу 60-х годов окончательно определились

направления специализации производства. Завод поддерживает интенсивную связь и кооперацию со многими заводами и КБ страны (городами Новосибирск, Москва, Александровск Владимирской обл., Барнаул, Красноярск и многие, где функционировали предприятия и смежные организации).

В 1966 г. было принято постановление о реконструкции и расширении производства. До начала 70-х г. велась работа по развитию завода. Активное участие по расширению и реконструкции завода принимал Харьковский государственный промышленный институт. В 1969 г. был создан на предприятии первый в отрасли информационно-вычислительный центр. В 1975 г. заводской центр был оснащен наиболее мощными для того периода вычислительными машинами серии ЕС. Это позволило построить эффективную корпоративную информационно-коммуникационную структуру.

Если говорить о своевременном этапе развития ГП «Радиоприбор», это то можно отметить, что в отличие от многих крупных отечественных государственных предприятий завод интенсивно развивается. Его продукция пользуется спросом (прежде всего – средства связи) не только в Украине, но и в странах СНГ, дальнего зарубежья.

В 1993 г. на международной выставке «Конверсия и вооружение» в Венгрии было представлено 7 экспонатов. В результате было налажено партнерство с фирмами многих стран мира. Заключены контракты на поставку спецтехники в Индию, Венгрию, Болгарию, Сирию, Бахрейн, Испанию.

За активную внешнеэкономическую деятельность, за большой вклад в развитие Европейского рынка 02.12.1993 г. в столице Бельгии г. Брюсселе Европейский центр рыночных исследований вручил заводу награду «Еврорынок – 93». Это признание предприятия как равноправного партнера на международном рынке. Так, в 1994г. коллектив участвует в выставке-ярмарке (Малайзия), выставке оборонной промышленности (Польша), в универсальной выставке «Укрбизнес» в Финляндии, Бельгии. В результате партнерские отношения расширились и были налажены с фирмами ряда стран, в том числе «KINTEX», ET «ИНКОМА» (Болгария), «VIDEOTON» (Венгрия), «ERICSSON» (Швеция),

«PADE» (Дания), «CENREX» (Польша) «CHIPPER» (Англия) , «METALCO» (Сирия), «RANBAXY», « BHARAT ELECTRONICS», «ELECTRONICS CORPORATION OF INDIA» (Индия), «TRASERCO» (Вьетнам). Совместно с английской «CHIPPER» освоено изделия «Ассистент». В 1995 г. завод участвует в международной выставке оборонной техники в ОАР, международной коммерческой ярмарке в Италии, международной выставке ЮАР.

В настоящее время ГП «Радиоприбор» имеет богатый опыт наукоемкого производства и владеет передовыми технологиями. Среди них такие, как:

- штамповка и различные виды механической обработки;
- литье под давлением из алюминия и алюминиевых сплавов;
- изготовление деталей из керамики методом горячего литья под давлением;
- обработка на станках с числовым программным управлением;
- технологии гальванопокрытий;
- изготовление деталей методом порошковой металлургии;
- изготовление моточных изделий и жгутов;
- изготовление печатных плат, в том числе для монтажа элементов на поверхности.

Руководство завода занимается рынком профессионально. Этому способствует все более прогрессирующая деятельность службы маркетинга.

Формы сотрудничества, которые предлагает предприятие – это в основном:

- разработка новых изделий радиоэлектронной аппаратуры по техническому заданию заказчика;
- выполнение производственных заказов по документации заказчика;
- получение инвестиционных средств для модификации технологий и производства новых конкурентоспособных изделий;
- создание совместных предприятий различных форм собственности.

Географию расширения рынка сбыта своей продукции руководители «Радиоприбора» видят, прежде всего, в следующих направлениях:

- Великобритания (игровые автоматы);
- Испания (калориферы);

- Индия (радиомачты);
- Сирия (аппараты для воинской связи);
- Беларусь (станции связи);
- Россия (станции связи и некоторые товары народного потребления);
- Алжир (радиоаппаратура).

Основные конкуренты ГП «Радиоприбор» на отечественном и зарубежных рынках – это: Киевский радиозавод, Тираспольское радиопредприятие; в России – Московский, Воронежский, Омский радиозаводы; предприятия дальнего зарубежья – это, главным образом, фирмы Германии, США, Франции, Великобритании, Японии.

Миссия ГП «Радиоприбор» заключается в удовлетворении потребностей рынка Украины, стран ближнего и дальнего зарубежья в изделиях, выпущенных по самым высоким стандартам современного радиоэлектронного и телекоммуникационного производства, в широком спектре товаров народного потребления, изготовленных на основе новейших технологий, а также в сотрудничестве по самым различным направлениям. К главной цели предприятия относится также справедливое отношение ко всем сотрудникам организации, забота об их социальной защищенности, постоянное совершенствование технологий производства, систем организационного управления для поддержания высокого уровня конкурентоспособности продукции и сохранение устойчивого положения на рынке соответствующей отрасли.

Ниже приводится структура основных направлений деятельности ГП «Радиоприбор» (рис. 5.1.) и схемы управленческих структур (рис. 5.2.-5.4.).



Рис 5.1 - Схема направлений деятельности ГП «Радиоприбор»

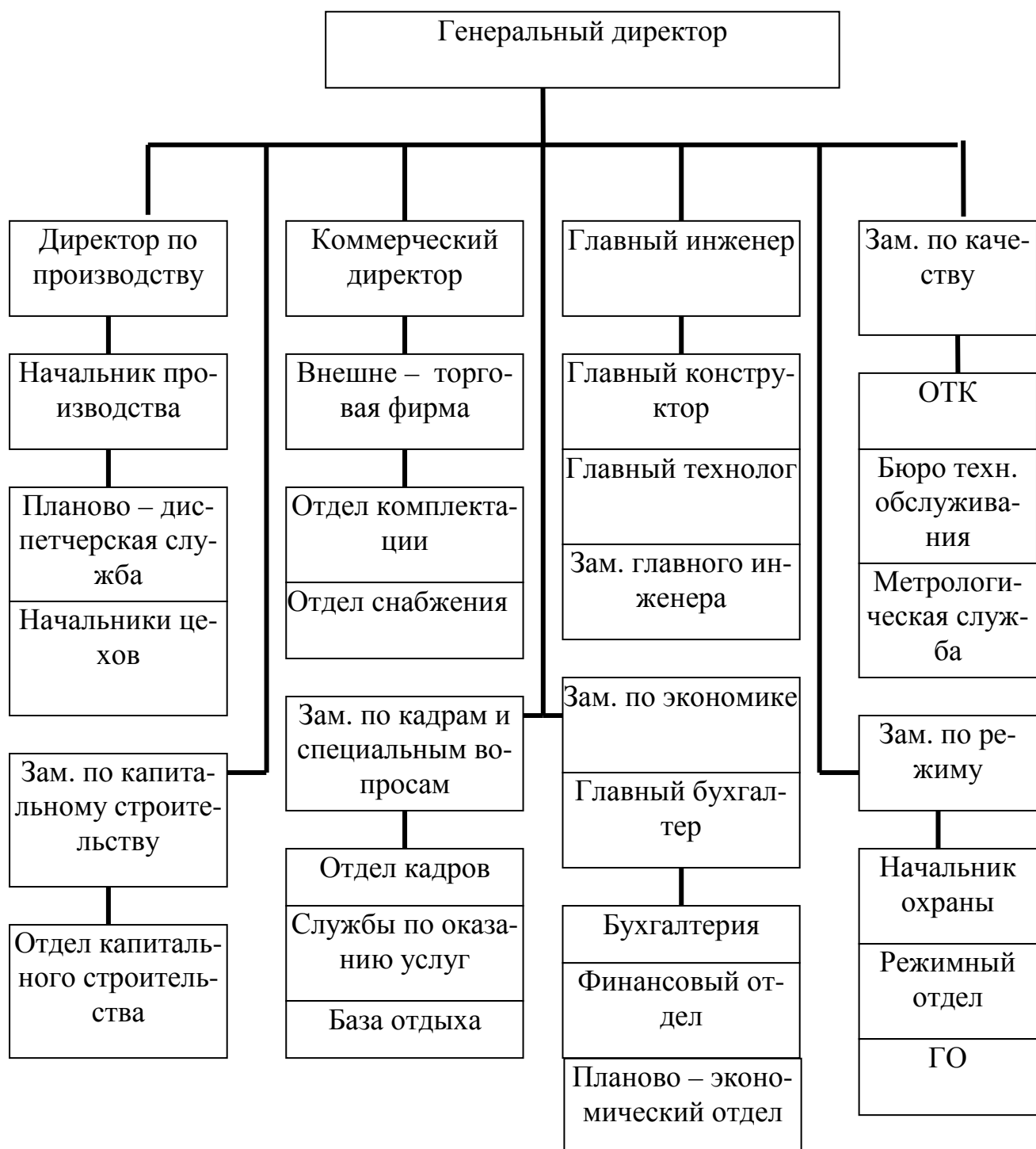


Рис. 5.2 - Структура менеджмента высшего звена

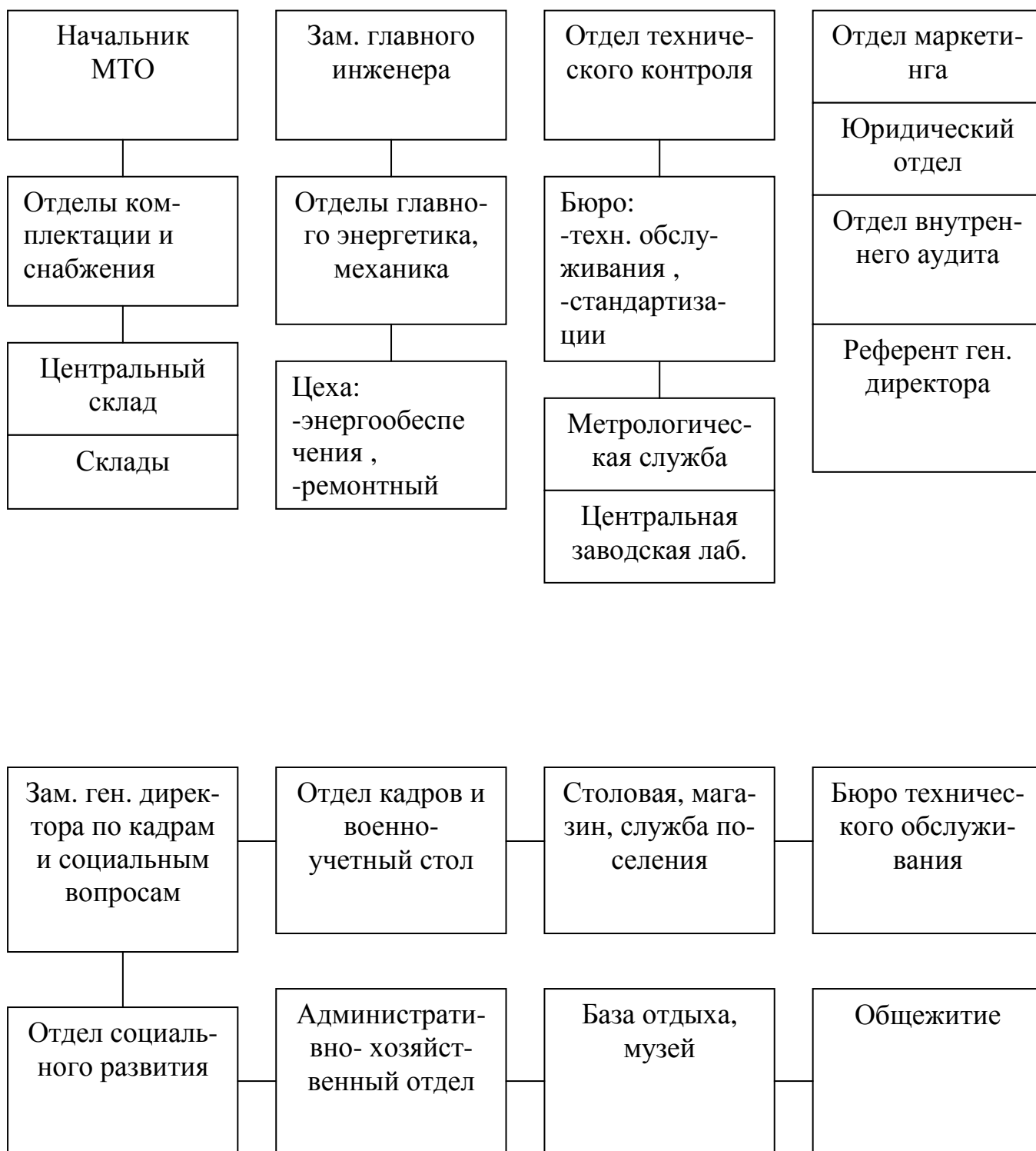


Рис. 5.3 - Структура менеджмента среднего звена

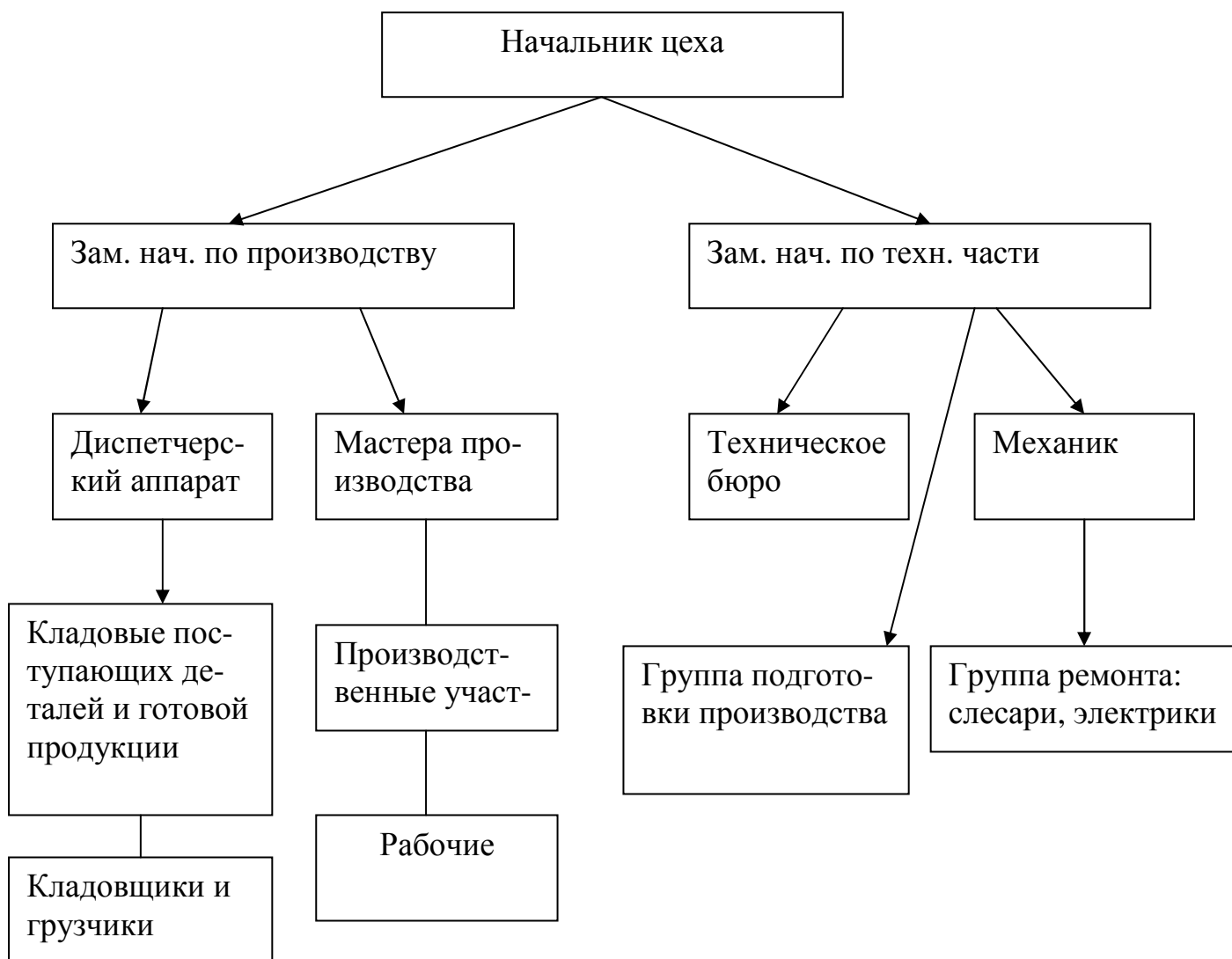


Рис. 5.4 - Организационная структура цеха

SWOT-анализ позиции ГП «Радиоприбор»

Климат Потенциал		Возможности (О)		Угрозы (Т)	
		Повыше- ние спроса на средст- ва связи	Предоставление льгот постав- щиками сырья и комплектую- щих за предоп- лату	Отставание в практическом использовании результатов по- следних НИОКР и запаздывание внедрения новых технологий	Рост числа не- благонадежных посредников при работе с поставщиками
Сила (S)	Квалифицированный персонал	повысить производи- тельность труда, каче- ства про- дукции, и, следова- тельно, по- высить уро- вень оплаты труда	использовать возможности для налаживания ритмичного производства продукции	разработать про- грамму обучения специалистов на семинарах, кон- ференциях и т.д.	пересмотреть договорную дисциплину и ужесточить кон- троль за работой с поставщиками
	Достаточная обеспеченность финансовыми ресурсами	разработать программу завоевания свободных ниш на рын- ках сбыта	пересмотреть себестоимость изделий, макси- мально исполь- зовать предос- тавляемые льго- ты.	найти выход на рынок техноло- гий в области радиоэлектро- ники	составить пере- чень наиболее надежных по- ставщиков, уже- сточить кон- троль за работой с поставщиками
Слабость (W)	Неэффективный состав и качество разделения труда	Срочно пе- ресмотреть организа- ционную структуру – найти каче- ственно но- вый вариант	создать четкий контроль за ра- ботой финансо- вых служб	назначить ответ- ственного за от- слеживанием но- винок в области НИОКР	вменить в обя- занность службе снабжения вести легальный про- мышленный шпионаж на по- дозрительных поставщиков, либо создать для этого качествен- но новую служ- бу
	Весьма низ- кий уровень автоматиза- ции управ- ления	срочно вне- дрить новые информаци- онные тех- нологии управления	внедрить ин- формационные технологии управления	использовать Internet для выхо- да на рынок тех- нологий	внедрить ин- формационные технологии в управлении и использовать Internet

5.3. Тема 3. Внедрение системы бюджетирования как новой формы финансового управления

Славянский узел связи имеет государственную форму собственности на правах структурного подразделения Донецкой областной дирекции, входящей в состав Украинского государственного предприятия почтовой связи «Укрпочта» (УГППС «Укрпочта»).

Свою деятельность Славянский узел связи осуществляет на основе хозяйственного расчета в пределах прав, установленных действующим законодательством в соответствии с «Законом о связи», Уставом Донецкой областной дирекции УГППС «Укрпочта», «Положением о Славянском узле связи». Согласно «Положению о Славянском узле связи» на данное структурное подразделение возложены такие функции и обязательства:

- предоставление услуг почтовой связи: прием, пересылка и выдача почтовых отправлений, денежных переводов;
- организация производственных процессов по распространению периодических изданий по подписке и в розницу, реализация товаров народного потребления, печатной продукции, прием платежей всех видов, осуществление банковских операций;
- выплата и доставка государственных пенсий и денежной помощи;
- предоставление услуг электронной почты;
- перевозка и доставка почтовых отправлений и денежных сумм на территории деятельности структурного подразделения;
- предоставление других услуг, не запрещенных действующим законодательством, согласованных с Дирекцией;
- рекламно-информационные мероприятия по популяризации всех видов услуг почтовой связи;
- приобретение необходимых материальных ценностей и осуществление расходов для обеспечения своей деятельности в пределах сметы;
- обеспечение ведения бухгалтерского учета денежных средств, материалов, условных и других ценностей, расчетов и других операций;

- осуществление мероприятий по организации и проведению тарификации рабочих мест, обеспечению приведения численности штата в соответствие с нормативной, использование фонда оплаты труда в пределах сметы;
- обеспечение сохранности оружия и боеприпасов к нему, постоянного контроля за его использованием согласно инструкциям;
- обеспечение соблюдения государственных, служебных и коммерческих тайн;
- обеспечение охраны и сохранности почтовых отправлений и имущества, закрепленного за структурным подразделением;
- эксплуатация закрепленных за структурным подразделением транспортных средств.

Узел связи находится в административном центре района – г. Славянске, на расстоянии 50 км от г. Донецка. Численность населения района составляет 84400 человек. На территории района расположено 50 населенных пунктов:

- 42 стационарных отделения связи;
- участок по обработке страховой и посылочной почты, обрабатывающий входящую и исходящую почту как для своего района, так и транзитную почту для 5 смежных районов;
- несколько пунктов обмена иностранной валюты.

Режим работы отделений связи отвечает нормативному, стационарные отделения связи работают шесть дней в неделю. Ежедневно в отделениях связи составляются дневники ф. 130 и высылаются для дальнейшей обработки в узел связи.

В состав отделений связи входят 42 доставочных участка. Среднеучетная численность штатных работников узла связи составляет 359 чел. Доставка почтовых отправлений, пенсий и периодических изданий жителям района осуществляют 152 почтальона.

Основное направление работы отделений связи – обеспечение современных и качественных услуг в соответствии с рыночными условиями.

Славянский узел связи имеет 9 автоматизированных рабочих мест (АРМ).

Перевозка почты в пределах Славянского района осуществляется по шести внутрирайонным маршрутам с использованием ведомственного автомобильного транспорта марок «Таврия», «Жигули», «ВАЗ».

Частота движения автотранспорта с почтой установлена в соответствии с нормативами – пять раз в неделю. Славянский район занимает площадь 2,3 тыс. кв. км.

Протяженность почтовых маршрутов колеблется от 96 до 137 км.

Количество отделений связи, включенных в каждый почтовый маршрут, зависит от времени отправления подготовленной почты из районного узла связи, расстояния до отделения связи и установленного контрольного срока поступления почты в сельские отделения связи.

В соответствии с контрольными сроками автотранспорт с почтой прибывает в последнее на маршруте отделение связи не позднее 12 часов (по всем маршрутам).

Кроме того, автотранспорт используется для отвозки почтальонов и пачек с периодическими изданиями на доставочные участки, инкассации наличности в отделениях связи, выемки писем из почтовых ящиков и других хозяйственных работ.

Одним из важных условий правильной организации внутрирайонной почтовой связи является четкая согласованность графиков движения транспорта на территории района.

Расписание движения автотранспорта по почтовым маршрутам разработано с учетом выполнения контрольных сроков продвижения и корреспонденции. Доставка письменной корреспонденции и периодических изданий населению в пределах района осуществляется в день их поступления в узел связи.

Время отправления и прибытия почты контролируется в отделениях связи и отмечается в сопроводительных документах.

Надежным средством поиска и реализации резервов повышения эффективности производства является анализ производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

Экономический анализ хозяйственной деятельности дает возможность оценить работу предприятия связи по расходам и доходам (табл. 5.1).

Так как бюджетирование является процессом планирования будущих доходов и расходов предприятия, то предмет анализа - экономическое состоя-

ние производства и процессы производственно-хозяйственной деятельности предприятия в целом и его подразделений, связанные с разработкой планов и организацией их выполнения.

Анализ производственно-хозяйственной деятельности – важный способ оперативного управления предприятием, позволяющий немедленно выявлять и устранять недостатки, способствует эффективному использованию резервов и планированию доходов и расходов.

Таблица 5.1 -Структура эксплуатационных расходов узла связи

№ пп	Наименование показателя	200n год		200n+1 год		% роста 200n+1 г. к 200n г.
		Сумма, грн.	Удельн. вес, %	Сумма, грн.	Удельн. вес, %	
1	Фонд оплаты труда	406000	37,8	484936	35,83	119,4
2	Отчисления на социальные мероприятия	148014	13,79	178138	13,16	120,4
3	Амортизационные отчисления	35320	3,29	34054	2,52	96,4
4	Перевозка почты	95722	8,92	162602	12,01	169,9
5	Издержки дирекции	-	-	29860	2,21	-
6	Материальные затраты (материалы, топливо, запчасти)	41498	3,87	30118	2,23	72,6
7	Другие общепроизводственные расходы	342722	31,92	428824	31,67	149,7
8	Электроэнергия	4410	0,41	5010	0,37	113,6
	ВСЕГО	1073686	100	1353542	100	126,1

Наиболее обобщающие показатели эффективности предприятия – это прибыль и рентабельность. Прибыль, в отличие от себестоимости, отражает не только эффективность использования ресурсов, но и характеризует деятельность предприятия по реализации услуг связи. Увеличение прибыли обеспечивается как за счет снижения себестоимости, так и за счет увеличения объемов и повышения качества услуг связи.

Прибыль узла связи составила на 200n+1 год 95470 грн.

Давая характеристику деятельности узла связи по размеру прибыли, важно учитывать при этом уровень рентабельности, т.е. размер прибыли, при-

ходящейся на каждую гривну производственных доходов. Рост рентабельности – показатель интенсификации производства.

Рентабельность от обычной деятельности узла связи в 200n+1 году составила 8,1% (табл. 5.2.).

Таблица 5.2 - Основные экономические показатели

№	Наименование показателя	Единица измерения	Значение показателя		% роста (уменьшение)
			200n год	200n+1 год	
1	Доходы от реализации услуг, товаров, работ, в т.ч.	грн.	1150424	1536412	133,6
-	письменная корреспонденция	грн.	3476	966	27,8
-	денежные переводы	грн.	66390	65910	99,3
-	посылки	грн.	9294	11430	123
-	периодические издания	грн.	119870	128988	107,6
-	выплата пенсий	грн.	461208	665610	144,3
-	другие доходы	грн.	371520	512988	138,1
-	знаки почтовой оплаты	грн.	118672	150520	126,8
2	Себестоимость реализованных услуг, товаров, работ, в т.ч.	грн.	1073686	1353542	126,1
-	фонд оплаты труда	грн.	40600	484936	119,4
-	амортизационные отчисления	грн.	35320	34054	96,4
-	отчисления на социальные мероприятия	грн.	148014	178138	120,4
-	перевозка почты	грн.	95722	162602	169,9
-	содержание дирекции	грн.	-	29860	-
-	материальные затраты	грн.	41498	30118	72,6
-	другие затраты	грн.	372722	428824	149,7
-	электроэнергия	грн.	4410	5010	113,6
3	Прибыль от обычной деятельности	грн.	66820	95470	142,9
4	Среднесписочное количество в эквиваленте полной занятости	чел.	258,4	281,6	108,9
5	Среднемесячная заработная плата в эквиваленте полной занятости	грн.	261,8	372,4	142,2
6	Производительность труда	грн.	3620	5456	150,7
7	Рентабельность	%	7,3	8,1	1,1
8	Валовые доходы (без НДС)	грн.	1080368	1449012	134,1
9	Валовые затраты	грн.	1073686	1353542	126,1
10	Себестоимость 1 грн. услуги	грн.	0,95	0,88	92,6

Самой важной функцией управления предприятием является планирование его деятельности. Планирование, собственно, является процессом определения целей, которые предприятие предусматривает достичь за определенный период, а также способов достижения таких целей.

Планирование объединяет структурные подразделения предприятий общей целью, предоставляет всем процессам однонаправленность и скоординированность, что дает возможность более полно и эффективно использовать имеющиеся ресурсы, комплексно, качественно и своевременно решать различные задачи управления.

С новыми условиями хозяйствования и переходом к рыночному регулированию предприятие самостоятельно осуществляет весь комплекс бюджетной работы (рис. 5.5.).

Планирование реализации продукции (услуг) - сложный процесс, в котором необходимо учитывать все факторы: общее состояние экономики, ценовую политику, результаты перспективных исследований, производственные мощности, конкуренцию, наличие ограничений со стороны государства и т.п. На основании прогноза реализации составляется бюджет реализации.

При этом надо иметь в виду, что прогнозируемый объем реализации продукции (услуг) превращается в бюджет реализации продукции (услуг) в том случае, когда руководство предприятия считает, что прогнозируемый объем реализации может быть достигнут.

Бюджет реализации продукции (услуг) – это предположение будущих объемов реализации продукции (услуг).

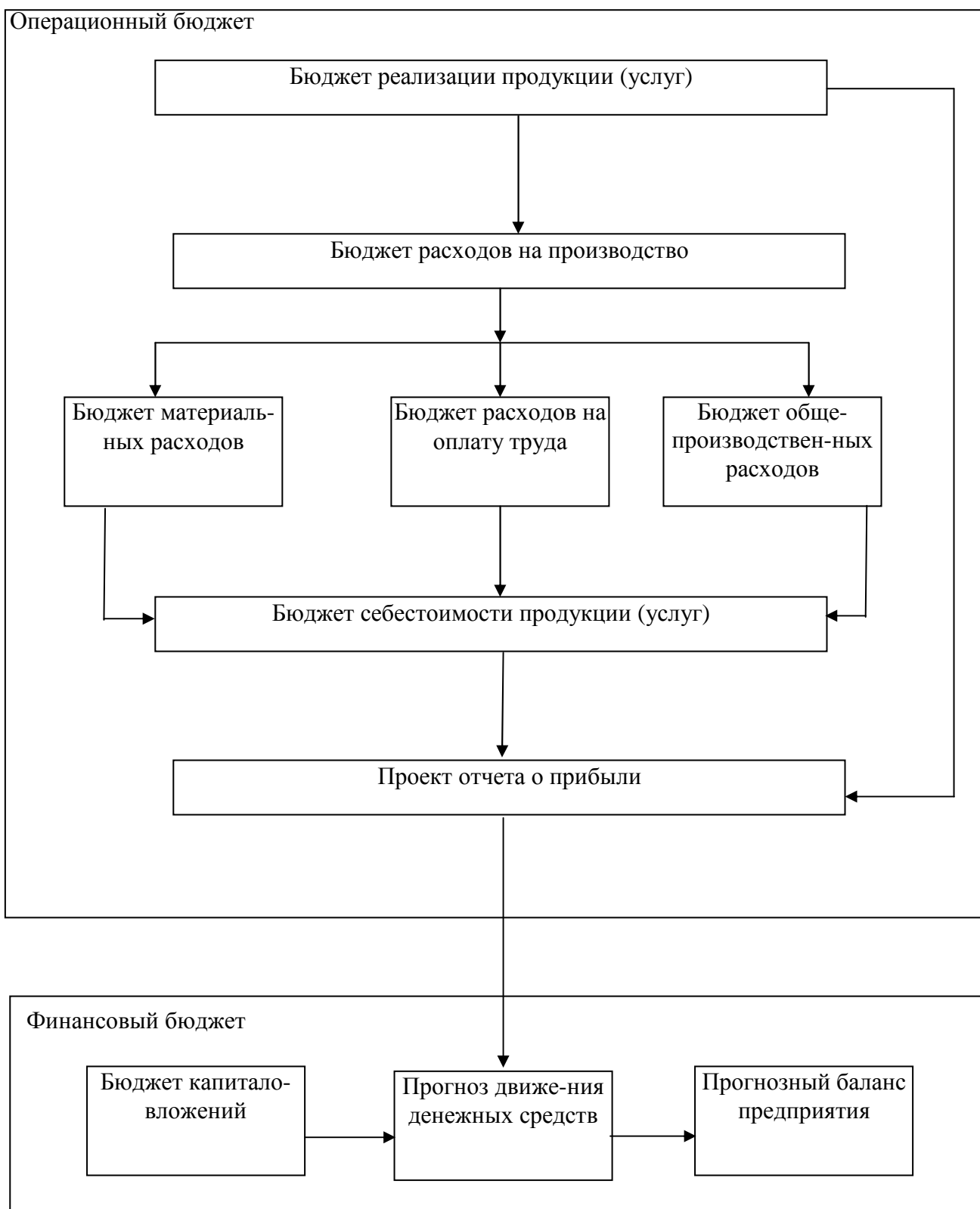


Рис. 5.5 - Структура общего бюджета предприятия

Бюджет реализации продукции (услуг) составляется с учетом: уровня спроса на продукцию (услуги) предприятия, географии сбыта, категории потре-

бителей, сезонных факторов и т.д. Он должен отображать месячный или квартальный объем реализации в натуральных и качественных показателях, содержать данные ожидаемого денежного потока от реализации продукции (услуг). Бюджет реализации учитывается с помощью средней доходной таксы, т.е. приходящейся в среднем на единицу услуги связи. Для определения средней доходной таксы необходимо общую сумму тарифных доходов предприятия, полученную за, например, передачу телеграмм, разделить на количество переданных выходных телеграмм. Средняя доходная такса высчитывается по каждой услуге отдельно. Анализ уровня и динамики средней доходной таксы позволяет разрешить разные планово-экономические задачи. Прежде всего, средняя доходная такса, рассчитанная в планируемый период, используется для определения плановой суммы тарифных доходов. Для каждого отделения связи, являющегося центром ответственности за реализацию услуг, планируется бюджет реализации по видам услуг. Бюджет реализации узла связи высчитывается благодаря бюджетам реализации отделений связи.

Составление данного бюджета требует высокой степени обоснованности, так как даже незначительное отклонение запланированного объема реализации от фактического может привести к серьезным отклонениям главного бюджета от факта.

Для предвидения будущих объемов реализации используют комплексный подход, включающий исследования рынка, статистическую информацию, прогнозы специалистов, перспективы ценовой политики и т.д.

При этом используются такие методы: определение функции затрат и доходов и ожидаемых объемов, анализ взаимосвязи затрат, ценообразования и т.п.

Составлению бюджету реализации предшествует оценка и анализ реализации услуг за предыдущий период.

Анализ динамики объема реализации Славянского узла связи показан в табл. 5.3.

Таблица 5.3 - Анализ динамики объема реализации

№	Вид услуги	200n год			200n+1 год			200n+1г. к 200nг. по кол- ву	200n+1г. к 200nг. по сто- им.
		тыс. ед.	тыс. грн.	удельн. вес, %	тыс. ед.	тыс. грн.	удельн. вес, %		
1.	Письменная корреспонденция и ЗПО*	246,0	122,148	10,62	295,68	151,486	9,86	119,76	124,02
2.	Денежные переводы	15,693	66,390	5,77	13,88	65,91	4,28	88,45	90,28
3.	Посылки	2,257	9,294	0,81	2,402	11,43	0,74	106,42	122,98
4.	Периодические издания	2128,44	119,87	10,42	2031,988	128,988	8,40	95,46	107,61
5.	Пенсии	478,335	461,208	40,09	653,76	665,610	43,32	136,67	144,32
6.	Другие доходы	-	371,52	32,29	-	512,988	33,40	-	138,08
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	ВСЕГО		1150,430	100,00		1536,412	100,00		133,55

*ЗПО – знаки почтовой оплаты

Анализ таблицы показывает, что в целом складывается позитивная динамика изменения доходов предприятия, но по денежным переводам есть некоторое снижение как по количеству, так и по затратам.

Бюджет реализации рассчитывается с помощью средней доходной таксы, рассчитываемой по каждому виду услуг как отношение общей суммы тарифных доходов за конкретную услугу к количеству единиц оказанных услуг. Кроме того, для определения планируемых объемов услуг установим темп роста (изменения) по отдельным видам услуг:

- 1) Письменная корреспонденция и ЗПО, посылки, периодические издания – на уровне отчетного периода, т.е. 119,76; 106,42; 95,46 единиц соответственно.
- 2) Денежные переводы – довести до 95%, что обусловлено введением нового способа перевода средств, сходного с Western Union.
- 3) Выплата пенсий: хотя за анализируемый период наблюдался значительный рост выплат пенсий, обусловленный миграцией населения в большей части связанной с экологической чистотой района. В плановом периоде такой миграции не ожидается, однако тенденция старения населения имеет место и ожидаемый процент увеличения пенсионеров – 1,5.

Прогнозируемый рост цен на услуги связи составляет по:

- письменной корреспонденции и ЗПО на 5%;
- денежным переводам и периодическим изданиям на 10%;
- посылкам – на 12%;
- пенсиям – на 5%.

Прогнозируемый объем услуг узла связи представлен в табл. 5.4.

Таблица 5.4 - Прогноз объема реализации услуг узла связи

№	Вид услуг	Объем услуг 200n+1г.		Средн. такса, грн./ед.	Плановый темп роста		Прогноз объема услуг	
		тыс.грн.	тыс. ед.		Объемы, %	Таксы, %	тыс. ед.	тыс. грн.
				графа 3 графа 4 табл.5.3			графа4х графа 6 табл. 5.3	графа 8х гра- фа 5х графа 7 табл. 5.3
1	Письменная корреспон- денция и ЗПО	151,486	295,68	0,51	119,76	105,0	354,106	189,62
2	Денежные переводы	65,91	13,88	4,75	95,0	110,0	13,186	68,9
3	Посылки	11,43	2,402	4,76	106,42	112,0	2,556	13,6
4	Периодиче- ские издания	128,988	2051,281	0,06	95,46	110,0	1936,061	127,98
5	Выплата пен- сий	665,610	653,76	1,02	105,00	105,0	686,448	735,90
6	Другие дохо- ды	512,988	-	-	-	-	-	559,20
	ВСЕГО	1536,412	-	-	-	-	-	1694,53

Значение прогнозируемого дохода по статье «Другие доходы» определяем, имея в виду, что структура доходов остается приблизительно на том же уровне, и эта статья будет занимать 33% в общей величине.

На основании данного прогноза, считая, что рассчитанные значения достижимы, составим бюджет реализации продукции с разбивкой по кварталам, для чего воспользуемся среднестатистическими данными о поступлении доходов по отдельным видам услуг (табл. 5.5.).

Таблица 5.5 - Структура доходов от услуг по кварталам, %

№	Вид услуг	Всего	I	II	III	IV
1	Письменная корреспонденция и ЗПО	100	17	27	27	29
2	Денежные переводы	100	14	25	28	33
3	Посылки	100	17	27	27	29
4	Периодические издания	100	30	20	20	30
5	Выплата пенсий	100	25	25	25	25
6	Другие доходы	100	25	25	25	25

Одновременно с бюджетом реализации разрабатывается график ожидаемых поступлений от реализации продукции (услуг). Этот график отображает периодизацию полученных денег за реализованную продукцию (услуги). На основании бюджета реализации продукции (услуг) составляется бюджет прямых затрат на материалы.

Бюджет реализации продукции (услуг) и график поступления от реализации продукции (услуг) показаны в табл. 5.6.

Данный бюджет показывает, сколько материалов необходимо для использования и сколько необходимо купить. В данный бюджет заносим расходы, связанные с приобретением вспомогательных, запасных частей, топлива. Также включают износ малоценных и быстроснашиваемых предметов, а также затраты на оплату электроэнергии, которые часто выделяются самостоятельным элементом.

При планировании закупки материалов необходимо учесть уровень запасов материалов как на начало, так и на конец запланированного периода (последний определяется руководством).

Для расчета расхода материалов в натуральных единицах необходимо знать:

- запасы материалов на начало отчетного периода;
- потребность в материалах для выполнения производственного бюджета.

Бюджет закупки материалов это также денежный документ, содержащий расчет количества материалов, которые необходимо закупить в бюджет-

ный период. Производственный спрос в материалах определяется бюджетом использования материалов.

Бюджет использования материалов –денежный документ, определяющий количество и номенклатуру материалов, необходимых для выполнения производственной программы бюджетного периода.

Стоимость материалов, необходимых для предприятия, определяется исходя из объема производства, нормы материальных затрат на единицу продукции и метода оценки материальных запасов.

На практике часто бюджеты использования и закупки объединяют в бюджет прямых материалов. Одновременно с бюджетом закупки материалов рассматривается график ожидаемых платежей за закупленные материалы, позднее используемые для составления денежных средств. На предприятиях связи большинство видов материальных затрат определяется, как правило, методом прямого расчета на 100 грн. доходов от основной деятельности, принимаемых в качестве прямого расчета.

Таблица 5.6 - Бюджет реализации продукции (услуг) и график поступлений от реализации продукции (услуг)

Виды услуг	Всего		I квартал		II квартал		III квартал		IV квартал	
	тыс. ед.	тыс. грн.	тыс. ед.	тыс. грн.	тыс. ед.	тыс. грн.	тыс. ед.	тыс. грн.	тыс. ед.	тыс. грн.
1. Письменная корреспонденция и ЗПО	354,106	189,02	60,102	32,23	95,609	51,20	95,609	51,20	102,690	54,99
2. Денежные переводы	13,186	68,90	1,840	9,05	3,297	17,23	3,692	19,29	4,351	22,73
3. Посылки	2,556	13,63	0,435	2,32	0,69	3,68	0,69	3,68	0,741	3,95
4. Периодические издания	1939,061	127,98	581,718	38,39	387,812	25,60	387,812	25,60	581,718	38,39
5. Выплата пенсий	686,448	735,90	171,612	123,8	171,612	183,80	171,612	183,20	171,612	183,80
6. Другие доходы	-	550,20	-	139,80	-	139,80	-	139,80	-	139,80
ВСЕГО	-	1694,53	-	406,19	-	421,13	-	423,37	-	443,66

С этой целью рассчитывается величина конкретного вида материальных затрат на 100 грн. доходов в базисном периоде. Потом прогнозируется и изменение в плановом году с учетом роста цен на материалы и запасные части, тарифов на электроэнергию и других объективных факторов, а также возможностей предприятия почтовой связи по использованию внешнепроизводственных резервов экономии материальных и энергетических ресурсов.

Общая сумма материальных затрат определяется умножением планируемой их величины на единицу прямого расчета на объем доходов от основной деятельности, разделенной на 100. Такие расчеты могут выполняться как в целом по материальным затратам, так и по отдельным их составляющим материалам, запасным частям, электроэнергии для производственных потребностей и др.

Расчет бюджета прямых материальных затрат начинается с анализа динамики материальных затрат и нормативов за отчетный период (табл. 5.7.).

Таблица 5.7 - Анализ материальных затрат

Показатели	200n г.	200n+1 г.	200n+1 г. к 200n г., %
1. Объем реализации	1150430	1536412	133,55
2. Материальные затраты	45908	35128	76,52
2.1. Материальные затраты	41498	30118	72,58
2.2. Электроэнергия	4410	5010	113,01
3. Норматив материальных затрат на 100грн. дохода			
3.1. Материальные затраты	3,61	1,96	52,63
3.2. Электроэнергия	0,38	0,33	86,84

Таким образом в отчетном периоде произошло снижение материальных затрат, в том числе, благодаря снижению норматива их использования.

На плановый период прогнозируется изменение цен поставляемых материалов до 20%, а тарифы на электроэнергию – до 15%. При этом плановые нормативы будут составлять

- по материальным затратам $1,96 \times 1,2 = 2,35$ (грн/100 грн);
- по электроэнергии $0,33 \times 1,15 = 0,38$ (грн/100 грн).

Составляется бюджет прямых материальных затрат и график ожидаемых платежей.

Затраты труда зависят от типа и количества продукции, ее трудоемкости, системы оплаты труда. Эти данные используются при составлении бюджета затрат труда.

Бюджет прямых затрат на оплату труда – плановый документ, в котором отражены затраты на оплату труда, необходимые для изготовления товаров (т.е. для выполнения услуг) за бюджетный период.

Этот бюджет составляется на основе данных бюджета производства и установленных технологических карт труда на единицу продукции и тарифной ставки работников соответствующей квалификации. К затратам на оплату труда включают все выплаты работникам основной деятельности предприятий почтовой связи, предусмотренные трудовым законодательством, а также некоторые стимулирующие и компенсирующие выплаты. В этой же статье учитывается фонд оплаты труда работников, не учтенных в штате, но занятых в основной деятельности по договору. Сумма затрат на оплату труда определяется умножением среднегодовой заработной платы одного работника на среднегодовое количество производственного персонала.

При определении затрат на оплату труда в плановом периоде учитывается среднегодовая заработная плата одного работника в базисном году и ее возможный рост в плановом, исходя из тенденции изменения минимальной заработной платы в стране и резервов ее повышения на предприятии за счет собственных источников.

Отчисления на социальные нужды напрямую зависят от ФОТ, рассчитываются по единым для всех предприятий почтовой связи нормам и составляют 36,5% от ФОТ.

Разработка бюджета по заработной плате начинается с анализа данных за отчетный период в табл. 5.8 в эквиваленте полной занятости.

Таблица 5.8 - Анализ оплаты труда

Показатели	200n г.	200n+1 г.	200n+1 г. к 200n г., %
1. Фонд заработной платы за год, грн.	406144	484936	119,40
2. Среднемесячная численность, чел.	258,4	281,6	108,92
3. Среднегодовая зарплата, грн/чел	1571,46	1722,17	109,50

В отчетном периоде фонд оплаты труда возрос как за счет увеличения численности, так и за счет роста средней заработной платы. В плановом периоде предусматриваем обеспечить стабильность кадров и удержать среднесписочную численность на уровне 200n+1 г., а среднюю заработную плату увеличить на 5%. Таким образом, плановая величина ФЗП составляет

$$1722,07 * 1,05 * 281,6 = 509180,67 \text{ грн.}$$

а величина отчислений на социальные мероприятия составляет

$$509180,67 * 0,365 = 185860 \text{ грн.}$$

Исходя из этих расчетов, составляется бюджет по заработной плате. В основу для распределения общей суммы ФЗП и отчислений по кварталам берется объем реализации.

Составлению разработки бюджета накладных расходов предшествует классификация их на постоянные и изменяющиеся. К изменяющимся общепроизводственным расходам относятся затраты на обслуживание и управление производством (цехами, участками), изменяющиеся прямо (или почти прямо) пропорционально изменению объема деятельности. Изменяющиеся общепроизводственные затраты разделяются на каждый объект затрат с использованием базы распределения (времени работы, заработной платы, объема деятельности, прямых затрат и т.п.), исходя из фактической напряженности отчетного периода.

К постоянным общепроизводственным затратам относятся затраты на обслуживание и управление производством, остающиеся неизменными при изменении объема деятельности. Постоянные производственные накладные расходы распределяются на каждый объект затрат с использованием базы распределения (времени работы, заработной платы, объема деятельности, прямых

затрат и т.п.) при нормативной напряженности. Нераспределенные постоянные общепроизводственные затраты включаются в состав себестоимости реализованной продукции (работ, услуг) в период их возникновения. Общая сумма распределенных и нераспределенных постоянных общепроизводственных затрат не может превышать их фактическую величину.

Перечень и состав изменяющихся и постоянных затрат устанавливается предприятием.

Для этого исследуется их зависимость от объема выпущенной продукции. Если накладные расходы не изменятся при сокращении или увеличении производственной программы, то такие затраты будут считаться постоянными. Если такая зависимость есть, то это изменяющиеся затраты.

В отдельные статьи затрат выделяют транспортные затраты, являющиеся особенно важными для предприятий почтовой связи, а также общехозяйственные и административно-управленческие затраты, включая затраты на оплату коммунальных услуг (отопление, освещение, водоснабжение производственных помещений), поддержку санитарно-гигиенических условий, обеспечение охраны труда и техники безопасности, затраты на подготовку и повышение квалификации кадров, командировочные и канцелярские расходы.

Бюджет накладных расходов отражает накладные расходы, связанные с производством услуг(продукции) в бюджетном периоде. Этот бюджет составляется на основе производственной программы, составления договоров (аренды, обслуживания и т.п.) и соответствующих расчетов (амортизации). Амортизационные отчисления рассчитываются как сумма произведений балансовой стоимости основных производственных фондов, перенесших свою стоимость на продукцию (услуги), на установленную для данного вида основных производственных фондов норму амортизации. Сумма изменяющихся производственных накладных расходов в каждом квартале определяется на основе ставки распределения. На практике же для каждой статьи изменяющихся накладных расходов может быть применена отдельная база распределения. Постоянные накладные расходы также условно поровну распределяют по кварталам.

Для расчета планового значения накладных расходов рассчитывается их величина на 100 грн. дохода в отчетном 200n+1 году, скорректированную в соответствии с возможным повышением цен на топливо на 15%, или за счет оптимизации маршрута передвижения имеется возможность уменьшить эти расходы на 3%

$$\frac{162602}{1536412} * 100 * 1,15 * 0,97 = 11,80 \text{ (грн/100 грн)}$$

Таким образом, плановая величина определяется умножением этого скорректированного показателя на плановый объем услуг

$$\frac{11,80 * 1694530}{100} = 199,95 \text{ (тыс. грн).}$$

Распределение общей суммы по кварталам предполагаем пропорционально объему услуг.

Величину амортизационных отчислений по кварталам и за год рассчитаем налоговым методом, имея в виду величину основных средств по группам и годовую ставку амортизации по каждой группе. Пример расчета приведен в табл. 5.9.

Сумма амортизации рассчитывается по формуле

$$A_{kvi} = \frac{B_i L}{100 * 4},$$

где B_i – балансовая стоимость i -ой группы ОФ на начало квартала;

L – годовая норма амортизации i -ой группы ОФ,

где 1 группа – 5%;

2 группа – 25%;

3 группа – 15%.

Балансовая стоимость ОФ на начало квартала рассчитывается как разница между стоимостью ОФ на начало предыдущего квартала и суммой начисленных амортизационных отчислений (так как. вводить новые ОФ или их модернизировать не планируем).

Себестоимость услуг связи находится во взаимосвязи с показателями эффективности производства. Снижение себестоимости непосредственно ведет к увеличению прибыльности предприятия, росту возможностей для дальнейшего улучшения обслуживания населения, расширения возможностей удовлетворения потребностей коллектива.

В состав себестоимости услуг связи включаются прямые материальные затраты, прямые затраты на оплату труда, другие прямые затраты, общепроизводственные затраты. В процессе составления всех статей затрат определяется общая сумма эксплуатационных затрат или себестоимость по предприятию в целом. Потом рассчитывается относительный показатель себестоимости – сумма затрат на 100 грн. доходов от основной деятельности. С получением результатов деятельности делается вывод о результативности деятельности предприятия по использованию производственных ресурсов и определяются необходимые меры по их экономичному использованию.

Себестоимость продукции будет зависеть от выбранного метода калькулирования. Это означает, что к себестоимости продукции включаются как прямые, так и накладные производственные и непроизводственные затраты.

Оставшиеся постоянные накладные расходы планируются на уровне отчетного $200n+1$ года и по кварталам распределяются равномерно.

Таблица 5.9 - Расчет квартальный и годовых сумм амортизации на планируемый год, тыс. грн

Группа ОФ	I квартал		II квартал		III квартал		IV квартал		Всего амортиза- ционные отчис- ления
	C ₁	C ₂	C ₁	C ₂	C ₁	C ₂	C ₁	C ₂	
1	21085,73	271,07	21414,72	267,68	21147,03	264,34	20882,69	861,03	1064,13
2	100550,3	6284,40	94265,93	5891,62	88374,31	5523,39	82850,91	5178,18	22877,59
3	62653,52	2349,51	60304,01	2261,40	58042,61	2176,60	55866,01	2094,98	8882,48
ВСЕГО	184889,61	8904,97	175984,65	8420,70	167563,95	7964,33	159599,62	7534,19	32824,20

C₁ – стоимость ОФ на начало периода

C₂ – амортизационные отчисления

Бюджет административно-производственных расходов отражает ожидаемые расходы на управление и обслуживание предприятия в целом. Он составляется путем объединения бюджетов всех отделений управления предприятием и его хозяйственного обслуживания. Определение себестоимости отдельных видов почтовой связи для формирования тарифов основано на методе прямого расчета распределения общих затрат предприятия. Это обусловлено особенностью технологии и организации производства в почтовой связи и действующей в области системного бухгалтерского учета и отчетности.

Составление операционного бюджета завершается подготовкой плана прибылей и убытков.

Бюджет затрат (убытков) представляет собой документ, в котором приведены постоянные и изменяющиеся затраты, связанные со сбытом продукции в бюджетном периоде.

Бюджет прибылей – проформа финансовой отчетности, составленная до начала отчетного периода, отображающая финансовый результат будущей деятельности. Он составляется на основе бюджетов реализации продукции (услуг), себестоимости реализованной продукции, общепроизводственных затрат.

Бюджет затрат на прибыль – первый из документов основного бюджета, показывающий доход, полученный предприятием за отчетный период, и какие были при этом затраты. Основной бюджет может иметь деление на кварталы или на месяцы, поэтому и прогнозируемые отчеты должны составляться на эти периоды, если предприятие собирается строго контролировать операции. Исходя из выполненных плановых расчетов и разработанных бюджетов, необходимо составить операционный бюджет Славянского узла связи на планируемый год по кварталам.

5.4. Тема 4. Разработка бизнес-плана предприятия

Сеть мини-пекарен создавалась в г. Днепропетровске с целью удовлетворения потребностей населения в высококачественной готовой продукции

из слоеного теста для широкого круга покупателей. В связи с тем, что на данный момент продукция этих мини-пекарен пользуется большим спросом у населения, появилась возможность расширить эту сеть и, как следствие, увеличить объем продаж.

Для достижения поставленной цели предполагается:

- во-первых, организовать правильную схему расположения мини-пекарен во всех многолюдных местах г. Днепропетровска;
- во-вторых, наладить производство продукции по четырем номенклатурным группам (продукция из дрожжевого слоеного теста, из пресного слоеного теста, пироги из слоеного теста, сырое слоеное тесто);
- в-третьих, за счет использования конкурентных преимуществ предприятия завоевать в течение последующих трех лет до 30% целевого рынка.

Направление реализации проекта относится к приоритетным видам деятельности, а именно: поддержка малого предпринимательства, его эффективное использование в организации общественного питания и в производстве и реализации продовольственной продукции.

Конкурентными преимуществами сети мини-пекарен следует считать:

- использование при производстве продукции высококачественного экологически чистого отечественного сырья, приобретенного у специально отобранных поставщиков;
- оперативное реагирование на изменения конъюнктуры рынка;
- упаковку продукции в привлекательную для потребителей тару;
- использование эффективных методов продвижения продукции.

Общая сумма инвестиций в проект развития сети мини-пекарен по выпуску продукции из слоеного теста составит 211 565 грн. Для его реализации владелец предприятия вносит 8 тыс. грн. для покрытия потребности в оборотных средствах (4 % инвестиционных затрат). Оборудование для трех мини-пекарен на сумму 59 565 грн. тоже вносится владельцем сети мини-пекарен, оно уже закуплено, установлено и работает (экспертная оценка установила, что износ составляет 10 %). Для расширения сети мини-пекарен планируется закупить еще 7 комплектов обо-

рудования в течение 4 месяцев, для покрытия затрат на приобретение этих средств производства необходимо получить краткосрочный (на полтора года) кредит в КРД АППБ "Аваль" на общую сумму 144 тыс. грн под 24 % годовых.

Предполагается, что обобщающими финансово-экономическими показателями деятельности фирмы могут быть:

- прогнозный объем доходов от реализации готовой продукции за первый хозяйственный год в размере 895 981,86 грн.;
- чистая прибыль по результатам первого года хозяйствования- 39 801,71 грн.;
- период достижения безубыточности - сентябрь 200n+1 года;
- срок возврата банковского кредита - февраль 200n+2 года;
- обеспеченность работой 20 человек; обеспечение доходов бюджетов за время реализации проекта в размере 61 тыс. грн;
- чистая приведенная прибыль (за 3 года) 110 171 грн.;
- период окупаемости 22 мес.

Денежные средства для оплаты всех расходов (закупка продуктов, аренда помещений и др.) будут получены за счет реализации произведенной продукции.

Миссией сети мини-пекарен является удовлетворение потребностей населения в высококачественной продукции из слоеного теста и максимизация прибыли за счет завоевания значительной доли на целевом рынке реализации конкурентных преимуществ.

Долгосрочные цели сети мини-пекарен:

- повышение конкурентного статуса на целевом рынке;
- диверсификация деятельности;
- совершенствование ассортиментной политики.

В качестве ключевых аспектов маркетинговой стратегии сети мини-пекарен рассматриваются:

- производство продукции в широком ассортименте высокого качества;
- применение стратегии конкурентных цен;
- широкое использование системы маркетинговых коммуникаций (сами покупатели являются средством рекламы продукции).

Сбытовая политика сети мини-пекарен заключается в следующем:

а) в случае отклонений от планового объема продаж отдельных видов продукции предусматривается:

- резкое снижение цен (распродажа);
- снятие соответствующих товаров с производства;

б) использование схем прямых продаж, а также ведение активной выставочной (ярмарочной) деятельности;

в) создание системы ценового и неценового стимулирования постоянных покупателей.

Ценовая стратегия сети мини-пекарен базируется на:

а) на мониторинге среднерыночного уровня цен на аналогичную продукцию;

б) формировании себестоимости продукции с включением в нее групп и видов затрат в соответствии с текущим законодательством Украины и национальными стандартами бухгалтерского учета;

в) регулировании рентабельности продукции в зависимости от ценовой политики конкурентов и поведения покупателей;

г) создании гибкой системы скидок.

В табл. 5.10 представлены ценовые показатели рынка хлебобулочной продукции.

Таблица 5.10 - Отпускные цены основных конкурентов на аналогичную продукцию, грн.

№ п/п	Вид продукции	Цены конкурентов на единицу продукции			Средняя цена	Рекомендуемая цена
		ООО «Булкин»	Днепропетровский хлебозавод	«СВХ»		
1	Продукция из дрожжевого слоеного теста	1,70	1,50	--	1,6	1,45
2	Продукция из пресного слоеного теста	1,05	0,85	1,10	1,0	0,8
3	Пироги из слоеного теста	4,20	--	4,50	4,,35	4,25
4	Сырое слоеное тесто	--	--	--	--	0,90

Политика ценообразования на продукцию сети мини-пекарен будет следующей: на этапе выхода на рынок цены на продукцию из дрожжевого слоеного теста устанавливаются на более низком уровне, чем у конкурентов; более высокий, чем у конкурентов, уровень цен на пироги из слоеного теста и сырое тесто обусловлен их меньшим предложением на рынке и более высоким качеством; формирование цен на продукцию из пресного слоеного теста также осуществляется с учетом конкурентного подхода.

Поскольку сеть мини-пекарен не имеет достаточно весомых конкурентных преимуществ по цене и по товарной дифференциации, планируемый объем сбыта, возможен лишь за счет активизации маркетинговой коммуникационной политики и политики прямых продаж. Это планируется достичь при помощи, прежде всего, продуманной рекламной политики, которую фирма будет осуществлять в основном с помощью рекламного агентства.

Данному агентству будет поручено:

- разработать торговую марку фирмы;
- разработать оригинальные этикетки для продукции;
- провести рекламную кампанию;
- организовать выставочную деятельность.

Практика свидетельствует, что наиболее эффективной является телевизионная реклама и реклама в прессе. При этом оптимальным соотношением параметров "цена - качество" отличается реклама в печатных средствах массовой информации.

Рекламная кампания сети мини-пекарен будет ориентирована на конечных потребителей. Предполагается реализовать на практике концепцию дифференцированного маркетинга, предусматривающую разработку комплексов маркетинговых мероприятий для каждого специфичного сегмента целевого рынка. При разработке рекламной кампании будет учтена региональная специфика рынка.

Рекламное агентство будет выбираться с учетом следующих критериев:

- стабильное положение на рекламном рынке;

- выход на 80 % потенциальных потребителей продукции;
- широкий ассортимент услуг по разработке и размещению рекламных обращений;
- использование различных носителей рекламы;
- гибкая система скидок для клиентов.

Указанным критериям отвечает рекламное агентство "Система", с которым предполагается наладить долгосрочное сотрудничество. Затраты на рекламу через это агентство с необходимой подачей информации оцениваются на уровне 3 600 грн. в год.

Маркетинговая коммуникационная политика сети мини-пекарен предусматривает также реализацию презентаций и бесплатной раздачи образцов продукции в крупных торговых центрах.

Данные мероприятия должны обеспечить объем продаж в размере, предусмотренном в бизнес-плане.

Анализ агропромышленного потенциала Днепропетровской обл. и конъюнктуры рынка продовольственных товаров ее регионов дал возможность выявить две противоположные тенденции. С одной стороны, благоприятный климат и плодородные земли позволяют даже в условиях экономического кризиса ежегодно выращивать и собирать богатый урожай. С другой стороны, неразвитая база первичной переработки и хранения сельхозпродукции снижает эффективность работы перерабатывающих предприятий, а также приводит к увеличению сырьевого экспорта.

Изучение потенциала сырьевого рынка, современного состояния рынков сбыта подтвердило целесообразность расширения сети мини-пекарен. Предпосылкой успешного продвижения продукции является ее соответствие рыночной нише по критерию соотношения "цена - качество".

В число основных видов деятельности сети мини-пекарен входят:

- реализация продукции из дрожжевого слоеного теста;
- реализация продукции из пресного слоеного теста;
- реализация пирогов из слоеного теста;

- реализация сырого слоеного теста.

Предполагаемый ассортимент производимой продукции представлен в табл. 5.11.

Таблица 5.11 - Ассортимент реализуемой продукции

№ п/п	Наименование	Единица измерения	Интервал цены грн.
Продукция из дрожжевого слоеного теста			
1	Слойка в ассортименте, 13 позиций	шт.	1,45 – 1,60
Продукция из пресного слоеного теста			
1	Слойка в ассортименте, 19 позиций	шт.	0.50 – 1.60
2	Кубете с курицей	шт.	1.40
Пироги из слоеного теста			
1	Пирог в ассортименте, 11 позиций	шт.	3.50 – 4.90
Прочая продукция			
1	Пресное слоеное тесто	кг.	4.30
2	Дрожжевое тесто	кг.	5.30

Анализ деятельности предприятий пищевой промышленности г. Днепропетровска позволил условно разделить сеть мини-пекарен их на три группы:

А – Крупные предприятия-производители системы Министерства аграрной политики Украины.

Б – Средние предприятия отрасли, производящие продукцию на арендованных площадях.

В – Малые предприятия, имеющие местную, непостоянную собственную сбытовую сеть.

Соотношение вышеуказанных сегментов целевого рынка представлено в табл. 5.12.

Таблица 5.12 - Распределение рынка хлебобулочной продукции между основными операторами

№ п/п	Группа предприятий	Количество предприятий в группе	Доля в объеме производства, %
1	А	4	36
2	Б	11	46
3	В	18	18
Всего		33	100

Данные табл. 5.12 дают возможность сделать вывод о перспективности позиционирования сети мини-пекарен как конкурента предприятий относящихся к группам Б и В. Предполагаемые в данном бизнес-плане организационные, юридические, финансовые и иные параметры создания и развития сети мини-пекарен позволяют отнести ее к группе Б.

Основными тенденциями развития пищевой промышленности не только региона, но и всей Украины являются:

- а) создание средних и малых специализированных предприятий;
- б) реструктуризация нерентабельных предприятий (хлебокомбинатов);
- в) агропромышленная интеграция (прямая и обратная вертикальная интеграция).

К тенденциям развития рынка продовольственных товаров можно отнести следующие:

- повышение спроса на высококачественную продукцию из отечественного сырья;
- увеличение числа потребителей хлебобулочной продукции, реализуемой в готовом виде непосредственно после выпечки;
- повышение спроса на продукцию верхнего и среднего ценового уровня.

Сложившаяся текущая ситуация на целевом рынке позволяет сделать вывод о том, что создаваемое предприятие может приступить к производству продуктов питания из слоеного теста, используя современные технологии переработки. Для успешного выхода на рынок сети мини-пекарен целесообразно позиционировать как многопрофильное предприятие, производящее широкий ассортимент хлебобулочной продукции.

В основу стратегии развития сети мини-пекарен на целевом рынке положены следующие ключевые моменты:

- переработка отечественного сырья;
- учет факторов сезонности производства и потребления продукции;
- выпуск высококачественной продукции высокого и среднего ценового уровня;
- использование высокопроизводительного оборудования и передовых технологий;

- формирование эффективного портфеля заказов на долгосрочную перспективу;
- установление долгосрочных партнерских отношений с потребителями.

Структура реализации продукции в разрезе каналов распределения представлена в табл. 5.13

Таблица 5.13 - Структура реализации продукции на целевом рынке в разрезе каналов распределения

Вид продукции	Удельный вес каналов распределения, %			Всего, %
	Розничная торговля	Организации и учреждения	Адресная торговля	
Продукция из дрожжевого теста	70	20	10	100
Продукция и пресного слоенного теста	50	35	15	100
Пироги из слоеного теста	60	15	20	100
Сырое слоеное тесто	85	10	5	100

Основываясь на данных табл. 5.13, можно с уверенностью применить следующие подходы к формированию системы каналов распределения:

- основным каналом распределения продукции должна стать розничная торговая сеть;
- выбор крупных покупателей (оптовых) осуществлять на селективной основе;
- при реализации продукции допускать сезонность спроса на продукцию, а также его дифференциацию по товарным группам.

Анализ конкурентной среды позволил определить основных конкурентов фирмы, выявить их сильные и слабые стороны, а также идентифицировать маркетинговые стратегии. Учитывая сырьевую политику конкурентов (преимущественно успешных), для сети мини-пекарен основными видами сырья для производства продукции будут:

- а) свежие овощи и фрукты отечественного производства — 30 %;
- б) полуфабрикаты - - 70 %.

Вместе с тем допускается, что на определенных этапах производственной деятельности действующего предприятия и в зависимости от сложившейся ситуации на рынке могут использоваться:

- а) полуфабрикаты отечественного производства - 20 %;
- б) полуфабрикаты импортного производства - 20 %.

Анализ рынка поставщиков сырья и материалов показал, что:

- сельскохозяйственные предприятия по выращиванию фруктов, ягод и овощей в основном реализуют их крупным потребителям;
- частные фермерские хозяйства большую часть продукции реализуют ограниченными партиями посредническим фирмам;
- сельскохозяйственная продукция подсобных хозяйств выращивается для собственного потребления (90 %) и в основном реализуется на городских и поселковых рынках.

Выбор поставщиков будет осуществляться исходя из следующих критериев:

- деловая репутация (в частности, обеспечение ритмичности поставок и период сотрудничества);
- цены поставляемых сырьевых ресурсов;
- номенклатура и качество поставляемого сырья;
- объем поставок;
- условия поставок (существующая политика скидок).

Более всего перечисленным требованиям отвечают:

- а) в качестве поставщика фруктов и ягод — КСП "Южный";
- б) в качестве поставщика овощей — КСП "Красногвардейский";
- в) в качестве поставщиков прочего сырья – ООО «Сети», ООО «Роникс», ООО «Парадиз».

Потенциальными покупателями продукции сети мини-пекарен вероятнее всего могут быть фирмы, перечисленные в табл. 5.14.

Таблица 5.14 - Основные покупатели продукции

Наименование	Предлагаемая к реализации продукция	Удельный вес поставок в общем их объеме, %
Торговая сеть ООО «Днепрторг»	Вся продукция, кроме слоеного теста	60
ООО «Центральный»	Вся продукция, кроме слоеного теста	25
ООО «Есть»	Вся продукция кроме слоеного теста	8
ЧП «Обрий»	Вся продукция	5
ЧП «Ария»	Вся продукция	2
Всего		100

При выборе места и расположения сети мини-пекарен можно использовать систему экспертных оценок по 10-балльной шкале (баллов – наилучший вариант, 0 баллов – наихудший вариант). Критериями выбора могут быть многолюдность, подъездные пути, выгодные условия аренды, возможность установки оборудования.

Благоприятным фактором является также то, что в районах расположения точек сети мини-пекарен находятся основные покупатели продукции. Кроме того, точки расположены в густозаселенных районах г. Днепропетровска, в некоторых из них заканчивается строительство жилых многоэтажных домов, заселение которых предполагается во II квартале 200N г., что станет стимулирующим фактором для расширения объемов продаж.

Для достижения запланированных производственных показателей в сети мини-пекарен необходимо предусмотреть и организовать единый технологический процесс, который будет включать следующие взаимосвязанные компоненты:

- а) поставку сырья, упаковки и расходных материалов;
- б) производство продукции;
- в) продажа готовой продукции.

Для нормального и бесперебойного протекания единого технологического процесса необходимо запланировать и осуществить:

- а) контроль производства и управление качеством продукции;

- б) охрану труда и здоровья, соблюдение правил техники безопасности;
- в) мероприятия по эффективному управлению материальными и финансовыми потоками;
- г) техническое обслуживание и ремонт оборудования.

Предполагается, что изнутри единый технологический процесс будет построен по конвейерному принципу с применением многофункциональных технических устройств и иметь вид замкнутого технологического цикла по схеме "прием сырья - складирование - изготовление продукции - реализация" с осуществлением следующих обобщенных технологических операций:

- 1 операция - приемка и первичная обработка сырья (сортировка, замораживание);
- 2 операция - производство готовой продукции (выпечка);
- 3 операция - реализация готовой продукции.

Более подробно последовательность операций, а также технические условия и временные параметры их выполнения описаны в технологических картах. Такое построение производственного и связанных с ним технологических процессов позволит организовать выпуск запланированного ассортимента продукции.

План производства продукции базируется на прогнозе объемов продаж. На основании этих предложений был проведен расчет плана производства продукции.

Итого по годам реализации проекта планируется закупать количество полуфабрикатов, совпадающее с объемом реализации.

В табл. 5.15 приведен список покупных товаров используемых для реализации продукции.

Таблица 5.15 - Себестоимость производимой продукции

№ п/п	Наименование	Единица измерения	Интервал цены грн.
Продукция из дрожжевого слоеного теста			
1.	Слойка в ассортименте, 13 позиций	Шт.	0.85 – 1,15
Продукция из пресного слоеного теста			
1.	Слойка в ассортименте, 19 позиций	Шт.	0.32 – 1.08
2.	Кубете с курицей	Шт.	1.00
Пироги из слоеного теста			
1.	Пирог в ассортименте, 11 позиций	Шт.	2.50 – 3.700
Прочая продукция			
1.	Пресное слоеное тесто	Кг.	4.25
2.	Дрожжевое тесто	Кг.	3.50

Для производства планового ассортимента и количества продукции сеть мини-пекарен должна быть обеспечена помещениями, техникой, оборудованием, сырьем, упаковкой и другими необходимыми материальными средствами, расчет и характеристики которых приведены в данной таблице.

Таблица 5.16 - Расчет потребностей в технике и оборудовании

№ п\п	Вид	Оборудование	Кол-во	Цена за ед., грн	Сумма, грн	Источник получения
1	Производственное оборудование	Начальное оборудование, уже ус- тановленное и работающее	3	19855	59565	Владелец сети
		Печь конвекционная Brio Maxi	7	8470	59290	Кредит
		Шкаф расстроечный для печи Live 14	7	3951	27657	Кредит
		Итого	17	--	146512	
2		Витрина нейтральная стационар- ная с подсветкой	7	2500	17500	Кредит
		Комплект противней (10 шт.)	7	1540	10780	Кредит
		Стеллаж для противней	7	600	4200	Кредит
		Морозильник с глухой крышкой эмалированный CARAVELL 500л.	7	2794	19558	Кредит
		Итого	28	--	52038	

Расчет необходимых производственных площадей сделан на основании данных о габаритах оборудования, которое установлено и еще планируется приобрести и составляет 10 м² на одну точку.

Производственные помещения должны отвечать следующим требованиям:

- высота - не менее 3 м;
- наличие капитальных теплоизолированных стен;
- наличие подвода воды и отвода сточных вод;
- двойные двери и окна;
- наличие фундаментов для оборудования и металлоконструкций;
- все металлические детали оцинкованы огневым способом;
- наличие всех необходимых коммуникаций.

Учитывая то, что хранение сырья (как скоропортящейся продукции) экономически не выгодно, предусмотрен вариант, при котором оно будет перерабатываться немедленно после доставки на предприятие. В дальнейшем готовая продукция будет сразу реализовываться, а полуфабрикаты будут размещаться в морозильных установках мини-пекарен.

Подсобные помещения оборудуются в соответствии с нормами охраны труда и производственной санитарии.

Основные помещения оснащаются охранной и пожарной сигнализацией, счетчиками для воды и электроэнергии, системой вентиляции.

Технологией производства предусмотрено получение пригодных и непригодных для дальнейшего использования отходов.

Отходы возвратные, пригодные для дальнейшего использования, при наличии спроса будут реализовываться по договорным ценам. Они будут помещаться в специальные герметические контейнеры, принадлежащие заказчику, и ежедневно вывозиться его транспортом.

Отходы безвозвратные, непригодные для дальнейшего использования будут помещаться в контейнеры фирмы, специализирующейся на утилизации отходов, и в соответствии с условиями договора вывозиться ею в специально отведенные для этого места.

Использованная в процессе производства вода после ее фильтрации и извлечения отходов сливаются в канализационные сети после предварительно проведенного лабораторного анализа и получения заключения о допустимости такой операции.

Кроме того, в производственных целях сеть мини-пекарен будет потреблять значительное количество электроэнергии. В связи с этим на основании технического описания технологического и вспомогательного оборудования сделан отдельный расчет ее количества и стоимости. В целях минимизации потерь от отключения электричества, а также при возникновении поломок и аварий в стационарной электрической сети предусмотрена аренда дизель-электростанции.

Контроль производственных процессов будет осуществляться в соответствии с нормативными документами, разработанными на этапе организации деятельности:

- а) технические и технологические аспекты производственного процесса – владелец сети мини-пекарен;
- б) финансово-экономические аспекты производства - владелец сети мини-пекарен;
- с) качество сырья и готовой продукции – непосредственно пекари и продавцы.

Начальный капитал сети мини-пекарен сформирован из уже имеющегося оборудования стоимостью 59565 грн. (износ составляет около 10%) и оборотных средств в размере 8000 грн.

Расчет потребности сети мини-пекарен в персонале представлен в табл. 5.17.

Таблица 5.17 - Потребности в персонале

Должность	Краткие квалификационные требования	Потребность, Чел.	Имеется, Чел.
Директор	Владелец сети	1	1
Продавец	Стаж работы -2 года	3-10	3
Пекарь	Стаж работы -2 года	3-10	3

Все работники сети мини-пекарен должны иметь соответствующее образование (преимущественно специальное), надлежащий уровень квалификации, а также опыт практической работы. Сбалансированность знаний, квалификации и опыта директора и психологическая совместимость работников на от-

дельных точках являются предпосылками плодотворного сотрудничества в достижении общих целей. Предпочтительный средний возраст работников фирмы - 25-35 лет.

Производственный персонал сети мини-пекарен перед началом работ пройдет обучение, которое проведут представители фирмы поставщика оборудования в течение одного дня после монтажа оборудования.

Заработная плата персонала сети будет фиксированной в виде основной заработной платы, определяемой должностным окладом и тарифными ставками, которая будет фиксироваться в контрактах, заключаемых с директором.

В финансовом плане обоснована целесообразность реализации данного бизнес-проекта с финансовой точки зрения. При расчете показателей финансового плана были приняты следующие исходные предпосылки:

- 1) основные фонды фирма формирует путем их приобретения за счет заемных средств;
- 2) оборотные фонды фирмы формируются за счет имущественного вклада владельца и полученного дохода от реализации продукции;
- 3) оборотные денежные средства фирма будет иметь за счет денежного вклада владельца, кредитных ресурсов и дохода, полученного от реализации продукции;
- 4) суммы затрат, понесенных владельцем в период установки и регистрации точек, обязательно фиксируются и компенсируются;
- 5) показатели за 1-й год деятельности фирмы планируются по месяцам, 2-й и 3-й годы - поквартально;
- 6) в процессе планирования используются официальные статистические и прогнозные данные относительно уровня инфляции. В плане доходов и расходов сети мини-пекарен на первый и последующие два года ее деятельности применен 9 %-й уровень инфляции в год;
- 7) в расчетах приняты ставки налогов и обязательных платежей, действовавшие на момент регистрации;
- 8) цены на сырье, тару, расходные материалы, услуги в течение первого года

работы фирмы могут изменяться только в том случае, если это обусловлено в договорах на поставку этих материальных средств, которые будут заключаться до начала производственной деятельности;

9) возврат кредитных средств будет осуществляться следующим образом:

- суммы кредита - ежемесячно;
- процентов за кредит - ежемесячно;

10) ущерб, который понесет фирма по вине персонала, будет покрываться за счет виновных лиц (если иное не будет установлено судебными органами).

Одним из представленных ниже блоков является прогноз объемов реализации продукции на 3 года. Объемы продаж рассчитаны в денежном выражении, денежной единицей во всех расчетах является гривна.

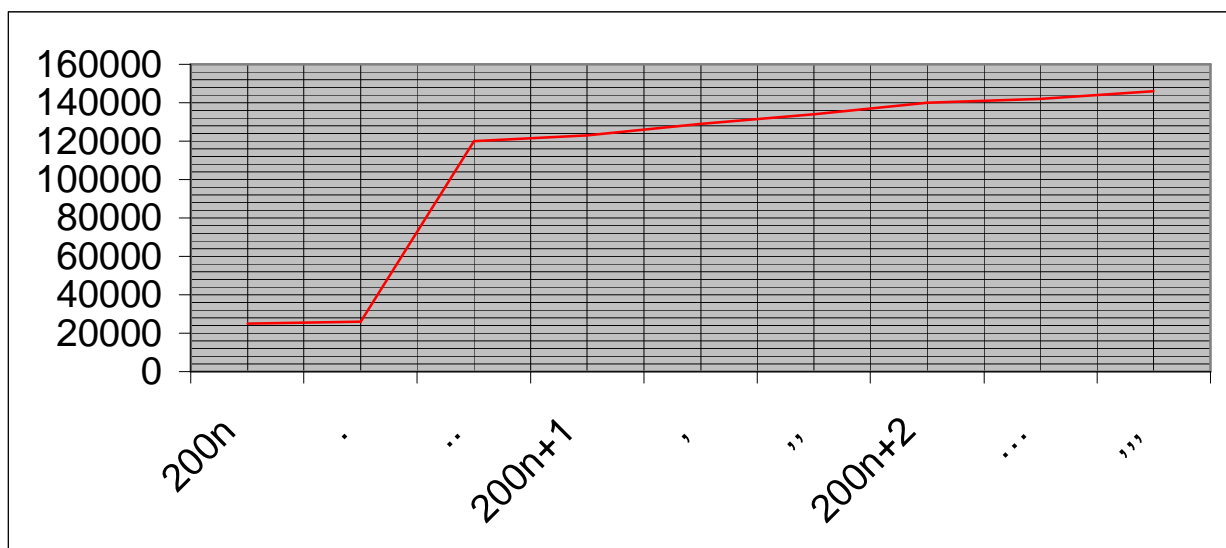


Рис. 5.6 - Валовый объем продаж

Таблица 5.18 - Затраты (на одну точку реализации).

№ п/п	Наименование	Периодичность выплат	Сумма грн.
1	Аренда	ежемесячно	600
2	Электроэнергия	ежемесячно	330
3	Расходные материалы (яйца, масло, пакеты.)	ежемесячно	100

Для расчета себестоимости применен метод распределения издержек на постоянные и переменные. Для определения минимального объема продаж не-

обходимо рассчитать точку безубыточности. На рис. 5.7. приводится график точки безубыточности за год.

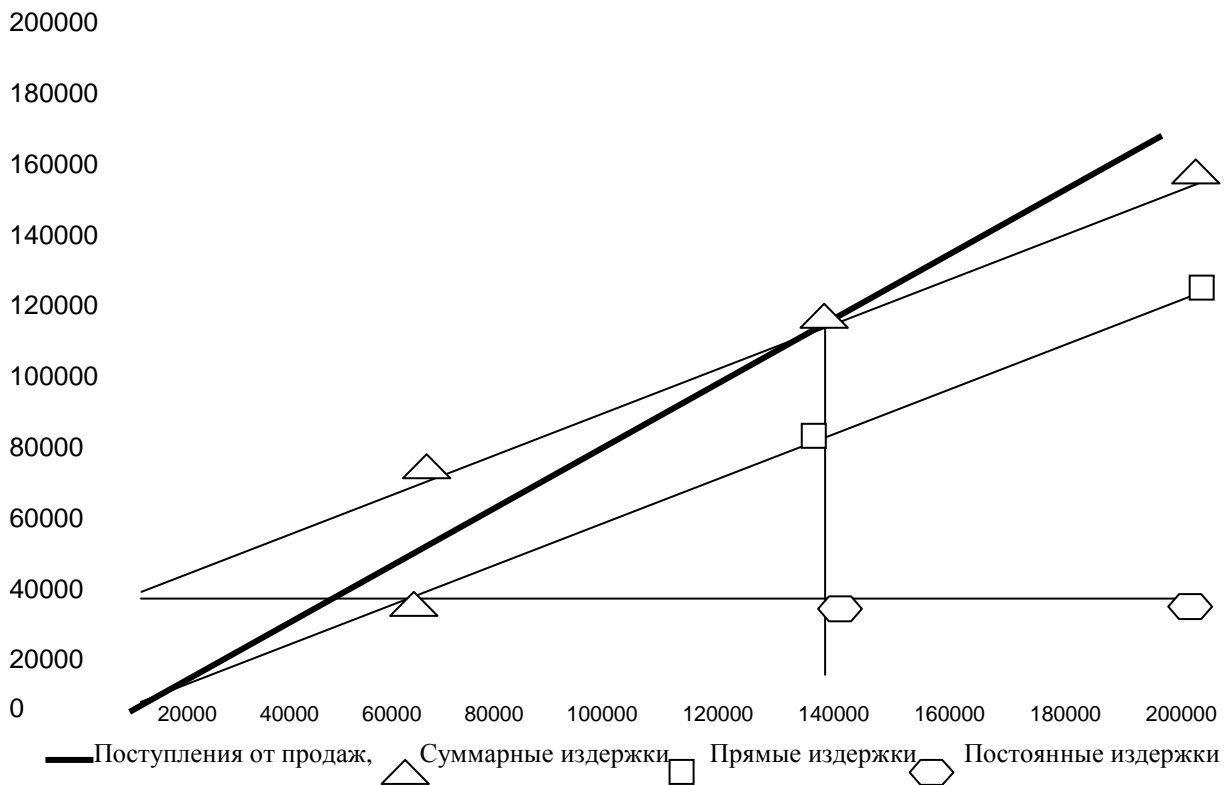


Рис. 5.7 - Точка безубыточности

Таким образом, для безубыточной работы сети мини-пекарен необходимо реализовывать продукции на 128550 грн. ежегодно. Расчет денежных потоков приведен ниже в табл. 5.19.

Таблица 5.19 - Денежный поток

№ п/п	Показатели	Янв. N	Фев. N	Март N	Апр. N	Май N	Июнь N	Июль N
1	Поступления от продаж	33600,00	33285,99	32974,92	32666,75	32361,46	53431,72	74105,32
2	Затраты на материалы и комплектующие	24000,00	23775,71	23553,51	23333,39	23115,33	38165,51	52932,37
3	Суммарные прямые издержки	24000,00	23775,71	23553,51	23333,39	23115,33	38165,51	52932,37
4	Общие издержки	4190,00	4150,84	4112,05	4073,62	4035,55	6345,02	8610,96
5	Затраты на персонал	2700,00	2674,77	2649,77	2625,01	2600,47	4293,62	5954,89
6	Суммарные постоянные издержки	6890,00	6825,61	6761,82	6698,63	6636,03	10638,64	14565,85
7	Кэш-фло от операционной деятельности	2710,00	2684,67	2659,58	2634,73	2610,11	4627,57	6607,09
8	Затраты на приобретение активов	--	--	--	--	39402,01	39033,48	38668,99
9	Кэш-фло от инвестиционной деятельности	--	--	--	--	-39402,01	-39033,78	-38668,99
10	Займы	--	--	--	--	38370,48	37739,89	37119,66
11	Выплаты в погашение долгов	--	--	--	--	--	2096,66	4124,41
12	Выплаты процентов по займам	--	--	--	--	--	721,74	1379,98
13	Кэш-фло от финансовой деятельности	--	--	--	--	38370,48	34921,48	31615,27
14	Баланс наличности на начало периода	--	2665,46	5306,02	7921,89	105713,32	12065,96	12572,76
15	Баланс наличности на конец периода	2710,00	5394,67	8054,26	10688,99	12267,57	12782,84	12336,21

Продолжение таблицы 5.19

№ п/п	Авг. N	Сен. N	Окт. N	Нояб. N	Дек. N	1 кв. N+1	2 кв. N+1	3 кв. N+1	4 кв. N+1
1	94387,85	103895,28	102924,32	101962,45	101009,56	297399,98	289138,61	281108,68	273300,82
2	67419,89	74210,91	73517,37	72830,32	72149,68	212428,55	206582,30	200791,92	195214,87
3	67419,89	74210,91	73517,37	72830,32	72149,58	212428,55	206582,30	200791,92	195214,87
4	10834,00	11873,75	11762,78	11652,85	11543,95	33988,57	33044,53	32126,71	3123438
5	7584,74	8348,73	8270,70	8193,41	8116,84	23898,21	56234,34	22589,09	21961,67
6	18418,74	20222,47	20033,48	19845,26	19660,79	57886,78	26278,96	54715,80	53196,05
7	8549,22	9461,89	9373,47	9285,87	9199,08	27084,64	332,36	25600,97	24889,90
8	19153,80	--	--	--	--	--	--	--	--
9	-19153,80	--	--	--	--	--	--	--	--
10	18700,05	--	--	--	--	--	--	--	--
11	6084,94	7006,75	6891,60	6778,34	6666,94	19350,60	18412,15	17519,21	15113,66
12	1974,38	2173,98	2000,42	18341,89	1668,53	4073,12	2770,85	1585,32	518,41
13	10640,73	-9180,73	-8892,02	-8610,09	-8335,48	-23423,72	-21183,01	-19104,54	-15632,06
14	12133,48	12169,02	12445,56	12919,50	13583,53	14432,95	18033,70	23098,43	26488,09
15	12372,36	12653,51	13134,96	13810,32	14674,11	18335,03	23484,38	29980,81	39238,65

Продолжение табл. 5.19

№ п/п	1 кв. N+2	2 кв. N+2	3 кв. N+2	4 кв. N+2
1	265709,81	258329,65	251154,48	244178,60
2	189792,72	184521,18	179396,06	174413,28
3	189792,72	184521,18	179396,06	174413,28
4	30356,84	2952339	28703,37	27906,13
5	21351,68	20758,63	20182,06	19621,49
6	51718,52	50282,02	48885,43	47527,62
7	24198,57	23526,45	22873,00	22237,69
8	--	--	--	--
9	--	--	--	--
10	--	--	--	--
11	3085,15	--	--	--
12	19	--	--	--
13	-3104,15	--	--	--
14	38593,78	59341,53	82481,34	104978,44
15	60333,07	83859,52	106732,52	128970,21

5.5. Тема 5. Формирование системы управления персоналом в коммерческой структуре

«МодаБар» является одним из новых респектабельных заведений, сети заведений «Козырной карты». Эта сеть насчитывает около 30 предприятий ресторанного хозяйства по всей Украине.

«МодаБар» расположен на живописной Днепровской набережной на Подоле (ул. Набережно-Крещатицкая, причал 6), в плавучей пагоде, которую он делит с рестораном «Мандарин» и казино «Мандарин». Размещение данного предприятия экономически выгодно, в плане привлечения потребителей, поскольку данный район является историческим и постоянно интересуется иностранных туристов и вообще гостей г. Киева. Т.е. предприятие изначально было сориентировано не только на отечественного потребителя, но и на зарубежный контингент посетителей, имеющий высокий уровень платежеспособности.

Если говорить об интерьере исследуемого предприятия, то соседство с восточным рестораном не повлияло на интерьер «МодаБар», выполненного в стиле hi-tech. Чтобы попасть в «МодаБар» необходимо пройти по наклоненному трапу, застеленному ковром, с удобными перилами. Сразу за входом слева находится касса, диваны, гардероб и ступени. Здесь посетители могут решить, как им провести время дальше: ступени ведут вверх и вниз. Если подняться, попадешь в казино «Мандарин», единственное в Киеве казино в восточном стиле. Над казино летняя площадка. Ступени вниз ведут к основному залу «МодаБара». Он состоит из двух уровней. На первом уровне две параллельные барные стойки, за которыми работает около 8 барменов, барные стойки рассчитаны приблизительно на 50 посадочных мест. Второй уровень состоит из прозрачного подиума, четырех полупрозрачных стаканов, в которых танцуют профессиональные танцовщицы. По обе стороны расположены удобные диваны со столиками, рассчитанными на 6 человек (первоначально диваны были расположены один за другим, и сидеть на них надо было в ряд, но после расширения торговой площади, диваны поставили параллельно один к другому и между ними поставили столики). Общее количество посадочных мест за диванами около 150

человек. Напротив прозрачного подиума (за экраном) еще одна барная стойка и стеклянная стена, за которой днепровский пейзаж.

Постоянная программа заведения состоит из «живой» музыки и регулярных фешн-показов и дискотеки. Музыка самая разнообразная: начиная с хитов 60-х годов прошлого столетия и до наших дней. В перерывах между работой музыкантов за дело берется dj. Также в «МодаБаре» проводятся фешн-показы от киевских молодых дизайнеров, собирающих немало приверженцев показов мод, моделей. За вечер в «МодаБаре» проводят 3-4 емких показа одежды из киевских бутиков.

«МодаБар» - комфортабельное предприятие, предлагающее потребителям широкий ассортимент разнообразных блюд, напитков, кондитерских изделий сложных по технологии приготовления.

Штат кухни состоит из 7 человек:

- шеф-повар;
- 2 повара на холодных закусках и десертах;
- 2 повара на горячих блюдах;
- 2 повара на «персонал».

Повара работают по 4 дня, рабочий день начинается с 18-00 и до 6-00 утра. На смене работает по 3 человека (1 – на «холодных», 1 – на «горячих», 1 – на «персонал»), персонал кухни составляет преимущественно молодежь в возрасте до 23 лет. Повара работают, придерживаясь санитарных норм и правил (наличие санитарных книжек с пройденным санитарным осмотром; обязательная спецодежда и др).

На первом ярусе находятся две барные стойки общей длиной 40 м, их обслуживают 8 бартендеров, по 4 за каждой (3 бартендера, 1 помощник). Бартендеры работают по графику 5/5 (5 дней работают, 5 – отдыхают). Свою работу бармены начинают в 18-00 с уборки бара и приготовления своих рабочих мест (станций). Обслуживание посетителей осуществляется при помощи автоматизированного рабочего места бармена – это система «R-Keeper», расчет с посетителем осуществляется сразу после выполнения заказа (бармен принимает за-

каз у клиента; пробивает его на «R-Keeper»; выдает чек клиенту; выполняет заказ). Бар работает до утра (преимущественно до 6-00), после закрытия «Мода-Бара» бартендеры начинают уборку рабочих мест.

На втором ярусе обслуживание осуществляется официантами. В конце зала находится VIP бар и суши-бар, здесь работает 1 бармен и суши-мастер. Соответственно бар оснащен барным оборудованием (барная станция, холодильник, витрина, блендер, ледогенератор и другой барный инвентарь), а для работы суши-мастера бар оснащен суши-кейсом, аппаратом для приготовления саке, микроволновой печью для подогрева ашибори, холодильником для хранения морепродуктов, дробильной доской, суши-ножом и другим инвентарем.

Суши-мастер в «МодаБаре» работает один без выходных.

Подготовка зала. Официанты выходят на работу на 18-00, свою работу начинают с влажной уборки зала, протирают все столы, стулья, диваны, банеры. Сразу после влажной уборки они готовят свои рабочие места, на подсобные столики приносят уже готовые (натертые) приборы, льняные салфетки, сложенные бумажные салфетки, сетки и наборы со специями. В 20-00 «МодаБар» начинает свою работу.

При входе в «МодаБар» клиентов встречает хостес, она приветствует их, провожает в основной зал, если гости в «МодаБаре» впервые, то она знакомит их с залом, рассказывает о программе, представляемой в этот вечер, и провожает их к свободному столику (поскольку большая часть столиков зачастую зарезервированы, столики заблаговременно резервируют по телефону). Дальше с клиентами работает официант.

Официант приветствует гостей, размещает их и предлагает меню (в развернутом состоянии, в соответствии с правилами обслуживания). Приняв заказ, официант идет к автоматизированному рабочему месту официанта – «R-Кеерега» (для работы официантов, а их – двое, один - на правой барной стойке, второй – на левой), находящегося на первом ярусе на баре, возле него размещен и принтер, распечатывающий «встречки», пробивает заказы, тут же он отдает

«встречку» бармену на барную продукцию, на кухне выходит «встречка» на определенное блюдо, на суши-баре «встречка» на суши.

При обслуживании клиентов используется упрощенная сервировка стола, стол не накрывается скатертью, при употреблении еды стол сервируется сетом, набором специй и салфеткой с приборами.

При расчете с клиентами официант уточняет у клиента наличие у него дисконтной карты («Козырной карты» со скидкой 10%, 11%, 15%, 20%), идет к «R-Кеерега», делает скидку, и выбивает «причек». Расчет с клиентами может проводиться как наличными, так и в безналичной форме.

Для удобства работы официантов используются подсобные столы (заблаговременно подготовленные к работе), а также подсобное помещение, где хранится основная часть приборов, льняных салфеток, бумажных салфеток, наборы специй, сети, портеншпицеры, ашиборы, хозяйственные товары (полироли, тряпки) и другой подсобный материал.

После окончания работы (6-00) официанты убирают зал, свои рабочие места.

Официанты работают по графику 4/4 (4 дня работают, 4 – отдыхают), на 1 смене работает по 8 официантов, рабочий день начинается в 18-00 до 6-00.

За работой официантов следят администраторы зала, которые занимаются также приемом резервов на столики; принимают заказы на обслуживание банкетов и организованных групп потребителей, составлением меню для банкетов, согласовывая эту работу с шеф-поваром и др.

В «МодаБаре» работает три администратора: 1 – старший администратор (имеет два выходных дня, воскресенье и понедельник); 2 – администратора (они работают по четыре дня).

При подготовке к банкету администраторы согласовывают меню с заказчиком, потом подают заявку на кухню.

При организации фуршетов все блюда и напитки выставляются на барную стойку, официанты помогают посетителям при выборе блюда, помогают положить блюдо на тарелку, и могут посоветовать при выборе напитка, что

больше подходит к тому или иному блюду, а также официант убирает грязную посуду со столов и приносит чистую.

Наличие квалифицированного и хорошо обученного персонала – одна из важнейших составляющих успешности ресторанного бизнеса.

Персонал - это один из ключевых элементов в структуре продаж ресторанных услуг. От слаженности и оперативности взаимодействия всех сотрудников, от их способности создать соответствующую атмосферу для посетителей напрямую зависят объемы продаж ресторана.

В системе продаж участвует весь персонал ресторана. Тем не менее, есть ключевые фигуры, способные в значительной степени влиять на поведение остальных сотрудников, создавать благоприятную рабочую атмосферу, формировать слаженную команду единомышленников. Через них происходит внедрение соответствующей корпоративной культуры во все структуры ресторана.

Управляющий

Специфика ресторанного бизнеса такова, что владелец ресторана, как правило, является его управляющим.

В этом случае именно он формирует концепцию ресторана, определяет направленность и стиль.

В принципе, управляющий выполняет достаточно стандартные для любого руководителя бизнеса задачи:

- разрабатывает концепцию развития ресторана;
- определяет корпоративную культуру;
- определяет стратегию позиционирования на рынке ресторанных услуг;
- осуществляет финансовый контроль за деятельностью ресторана;
- отвечает за проведение маркетинговых, рекламных, PR - мероприятий;
- осуществляет кадровое планирование;
- взаимодействует с надзорными службами.

Шеф-повар

Основная задача шеф-повара - контроль за производственными процессами, происходящими на кухне ресторана. Он подчиняется непосредственно

Управляющему и его заместителю, если таковой имеется.

Одна из основных обязанностей шеф-повара - это формирование меню, приготовление блюд и контроль за соблюдением технологии.

В подчинении у него находится персонал кухни; шеф-повар отвечает за сохранность материалов и оборудования, используемых в процессе приготовления пищи.

В рамках своих обязанностей шеф-повар отвечает за надлежащее решение следующих вопросов:

- контроль за соблюдением правил приготовления блюд в соответствии с технологией и калькуляцией;
- покупка нового и замена вышедшего из строя оборудования, инвентаря; закупка продуктов и контроль за их использованием;
- обучение нового персонала, контроль персонала, управление сменами;
- контроль за соблюдением санитарно-гигиенических норм и правил техники безопасности.

Шеф-повар может отстранить от работы любого подчиненного ему работника.

Официант - это лицо ресторана.

Свое представление о ресторане клиент формирует в значительной степени от уровня обслуживания, где важная роль отводится официанту.

Во многом именно от их профессионализма зависит впечатление, которое сложится у клиента о ресторане. И именно они являются одним из важнейших источников информации о клиентах - их запросах и пожеланиях.

Профессия официанта не является настолько специфической, чтобы ее невозможно было освоить большинству желающих. Процесс обучения может быть как предварительным (например, в школе официантов), так и происходить непосредственно на рабочем месте официанта.

В г. Киеве существует серьезная проблема с профессиональными официантами. Как правило, приходится идти на такой шаг, как "дообучение" на месте.

Основные требования, предъявляемые к официанту, можно сформулировать следующим образом:

- владение ресторанным этикетом;
- хорошее знание структуры ресторана и сложившейся системы обслуживания;
- аккуратность и чистоплотность;
- умение продавать;
- проявление заботы о своем клиенте, умение обслуживать стильно и оперативно, предугадывая желания клиента.

Успешный официант - изначально любит общаться с людьми и имеет склонность быть вежливым и услужливым.

Персонал - основная составляющая успеха ресторана

«Клиенты не идут в ресторан».

«Вот раньше клиенты шли, а теперь как-то перестали».

«Дела более-менее, но есть ощущение, что из ресторана можно выжимать больше».

Примерно таким образом говорят владельцы ресторанов, когда сталкиваются с недостаточным спросом на услуги своих ресторанов.

Далее следует предположение, что:

«Наверное, мы даем мало рекламы?»

«По-видимому, нужно по- другому рекламироваться?»

«Мы хотим, чтобы нам разработали программу продвижения ресторана».

Это входные данные, с которых начинается работа по выяснению того, что действительно нужно для ресторана и каким образом решать его проблемы.

К сожалению, в большинстве случаев решение задачи по увеличению посещаемости сводится совсем не к проведению дополнительных рекламных мероприятий и разработке программ стимулирования. Эти мероприятия, как правило, вторичные. Истинная причина отсутствия достаточного количества посетителей чаще всего находится в рамках самого ресторана, а не за его пределами.

В основе своей, говоря о злоупотреблениях, понимаются в первую очередь такие распространенные нарушения персоналом ресторана как воровство продуктов, посуды и приборов, рекламных атрибутов, а также наиболее часто замечаемые — финансовые махинации, которыми могут грешить сотрудники, занимающие различные должности. Именно последняя категория злоупотреблений более всего беспокоит владельцев ресторанов.

Официанты не всегда довольствуются только “чаевыми”. Нередки случаи, когда они пытаются, используя слабый контроль, “заработать” в убыток ресторану. При этом могут использоваться, например, следующие методы воровства денежных средств:

- использование лишних папок меню со “своими” завышенными ценами;
- использование скидок в дневное время с закрытием счетов без скидки по вечернему варианту;
- идут на сговор с кассирами и поварами, отпуская блюда “мимо кассы”, при этом кассиры переписывают счета на меньшую сумму;
- при наличии компьютерной системы учета обманывают гостей, говоря, что касса не работает, и представляют рукописный счет к оплате;
- при некоторых благоприятных условиях сами приготавливают холодные блюда и реализуют их гостям и т.д.

Немалая часть денег может перерасходоваться службой снабжения, когда в закупочных актах появляются завышенные цены.

Наибольшую опасность для успешной работы ресторана представляет директор, или управляющий, который пытается при значительных возможностях получить свою выгоду, он при этом может:

- поставить условие каждому бармену, официанту, кассиру, снабженцу и представителю фирмы-поставщика, чтобы все ему платили определенный процент или фиксированный, тогда каждый может спокойно под его прикрытием зарабатывать и себе;
- при принятии банкетов включать в стоимость “свой интерес”;

- при сговоре с бухгалтером укрывать некоторые денежные суммы от владельца;
- вместе с официантами использовать в корыстных целях систему скидок для гостей и пр.

Однако каждый метод, используемый с целью воровства денег или продуктов любой категорией сотрудников ресторана, можно легко вычислить по определенным приметам и показателям. Наиболее часто используемый способ борьбы с воровством продуктов — это качественное проведение инвентаризации. Для исключения утечки финансовых потоков следует сначала определить, так называемые, “тонкие места” в системе контроля и учета.

Многие факты показывают, что больше всего воруют в ресторанах, где директор или владелец старается держать персонал под страхом, используя грубость, повышенный тон общения или еще более жесткие меры воздействия.

Определяется некоторая закономерность: если существует достойная зарплата и дисциплинарный контроль при отсутствии фактора страха быть беспричинно уволенным, то злоупотреблений удастся почти полностью избежать. В противном случае владельцам ресторанов приходится смириться с потерей как минимум 10-20 % денежных средств от общей выручки. Тогда можно использовать другие методы контроля — применение метода “перестановки персонала”, частую смену кадров на отдельных участках работы и т.д.

5.6. Тема 6. Совершенствование системы контроля на предприятии с целью повышения конкурентных преимуществ продукции

Открытое акционерное общество хлебокомбинат «Слобожанский» является одним из крупнейших в г. Харькове и наряду с «Салтовским» и «Алексеевским» входит в тройку самых известных среди жителей города как по объему производства и широте ассортимента, так и по качеству. Ранее хлебокомбинат был известен харьковчанам как Харьковский хлебокомбинат №8.

В выпуске высококачественной продукции хлебозавода заинтересовано все население города. Таким образом, продукция предприятия всегда пользуется спросом на рынке сбыта продукции.

Выпуск и реализация продукции осуществляется на основании заявок торгующих организаций.

Для полного удовлетворения жителей города в хлебобулочных и кондитерских изделиях особое внимание предприятие уделяет фирменным магазинам.

Ежедневные заявки на поставку хлебобулочных и кондитерских изделий выполняются как по количеству, так и по ассортименту.

Постоянными клиентами предприятия являются более 250 предприятий, среди них все основные маркеты и супермаркеты города. Привлекательной продукцией делает высокое качество, средний уровень цен.

В своей работе хлебокомбинат пользуется услугами транспортного предприятия АТП по доставке сырья с Харьковского комбината хлебопродуктов, который является посредником между производителями муки и элеваторов Харьковской области и других регионов.

Обеспечение комбината сырьем осуществляется из многих регионов Украины. Основным продуктом для производства является мука, которая поставляется из разных районов Харьковской области и России.

Для выявления конкурентных преимуществ хлебокомбината «Слобожанский» рассматриваются два основных игрока на рынке – это «Салтовский» и «Алексеевский» хлебокомбинаты. Конечно, на Харьковском хлебном рынке присутствует значительно большее количество производителей, например: Ново-Баварский хлебозавод, «Кулинич» и т.д., однако они занимают значительно меньшие рыночные ниши в смысле объемов реализации, ассортимента продукции, возможности быстрого расширения реализации продукции и дистрибьюции. По результатам аудита розничной сети, проведенной в 200N г., наиболее востребованными были изделия «Салтовского», «Слобожанского» и «Алексеевского» хлебокомбинатов. Продукция «Кулинич» заняла 4-ое место, существенно уступая лидерам по качеству. Представители оптовой дистрибьюции от-

метили, что по отзывам розничных точек и потребителей продукция «Салтовского» предприятия является самой интересной для рынка и самой раскупаемой с высоким качеством и пищевой ценностью. На его территории действует лаборатория контроля качества выпускаемой продукции. Наличие такой лаборатории позволяет предприятию постоянно следить за качеством продукции и контролировать процесс выпечки. Этого нельзя сказать о многих других хлебопекарнях. Подобные лаборатории у предприятий имеются, но деятельность их слабо развита, некоторые из них мало уделяют внимания такому важному вопросу, как качество продукции. Зачастую хлеб выпускается из муки 2-го и 1-го сортов, что заметно ухудшает вкусовые качества продукции и дает значительный перевес в конкурентной борьбе в сторону продукции «Салтовского» хлебокомбината.

В то же время «Алексеевский» хлебокомбинат ведет широкую маркетинговую деятельность. Реклама продукции идет в местных газетах, по радио. На местном телевидении проводятся различные конкурсы, идет розыгрыши кондитерских изделий предприятия, что усиливает интерес к продукции, и тем самым увеличивает спрос на нее.

Завод «Кулинич» располагает широкой сетью розницы в городе, так, у них имеется 12 фирменных киосков. Услугами предприятия пользуются многие точки общественного питания действующих предприятий города. Предприятие является поставщиком сырья мини пекарням города.

Что касается «Салтовского» хлебокомбината, то рынок сбыта его продукции в г.Харькове устойчив и практически не требует рекламной поддержки и стимулирования сбыта в розничной сети.

Одним из конкурентных основных преимуществ «Слобожанского» хлебокомбината является то, что «Салтовский» хлебокомбинат не реализует в данном сегменте рынка кондитерских изделий из-за ограниченности ассортимента. По сведениям отдела маркетинга спрос на кондитерские изделия у «Салтовского» хлебокомбината снижается. Обратное происходит у «Слобожанского» хле-

бокомбината – спрос на кондитерские изделия растет. Идет увеличение объема товарной продукции.

Таким образом, основные конкурентные преимущества «Слобожанского» хлебокомбината:

1. Хлебокомбинат является крупнейшим предприятием. Имеет свое имя, имидж. Сформировал вокруг себя потенциальных покупателей. Ведет широкую маркетинговую деятельность.
2. Хлебокомбинат является открытым акционерным обществом, что позволяет увеличивать финансовую и материальную базу предприятия.
3. У предприятия есть сегмент рынка с преобладанием кондитерских изделий, т.е. комбинат имеет свой бренд в производстве кондитерской продукции.

Современное бесперебойное обеспечение населения хлебобулочными изделиями в свежем виде и широком ассортименте зависит не только от ритмичной работы хлебопекарного предприятия, но и от правильно поставленной организации сбыта выпускаемой продукции.

Продукция, не доставленная в магазины в срок, установленный для ее реализации, считается черствой и остается на предприятии для ее переработки.

Все расходы, связанные с выработкой и переработкой данной продукции, отрицательно сказываются на эффективности производства.

По договору промышленных и торгующих организаций установлен срок реализации хлебобулочных изделий: 12-48 часов после выхода из печи, в зависимости от сорта изделий. Доставка их в магазины осуществляется не менее 2-3 раза в течение одних суток относительно небольшими партиями и в ассортименте, установленном для магазина. В этом заключаются специфические особенности организации сбыта хлебобулочных изделий.

Функции сбыта готовой продукции осуществляют коммерческие службы предприятия. Они имеют прямую производственную связь с магазинами, торговыми и транспортными предприятиями города.

Диспетчерская связь дает возможность осуществить оперативный контроль за ходом снабжения хлебом торговых организаций, работой автотранспор-

та, наличием на предприятиях переходящих остатков хлебобулочных изделий по сортам и на определенное время суток, а также проводить мероприятия по оказанию помощи предприятиям, отстающим в снабжении торговой сети. Для осуществления такой связи на хлебозаводах и в управлении, а также на автобазах, осуществляющих перевозки хлебобулочных изделий, круглосуточно работают сметные диспетчеры, связанные между собой прямой телефонной связью.

Централизованная доставка хлебобулочных изделий торговым предприятиям и отпуск продукции осуществляется по графику. График разрабатывается хлебокомбинатом и согласуется с торгующими организациями.

Хлебокомбинат строит свою деятельность, ориентируясь на установленные графики ввоза хлеба, имея на каждый час суток в экспедиции предприятия определенный запас хлебных изделий и в ассортименте, обеспечивающем бесперебойное снабжение торговой сети по принятым заказам. Эти заказы согласованы с допустимым временем хранения хлебобулочных изделий в экспедиции до их доставки торговым предприятиям.

Производственный процесс на хлебобулочных предприятиях тесно связан с постоянным перемещением сырья, полуфабрикатов, готовой продукции, вспомогательных материалов и др. при помощи внутризаводского транспорта. Таким образом, осуществляя на предприятии производственную связь между складами, участками и рабочими местами, транспорт составляет органичную часть материально-технической базы процесса производства.

Одним из условий ритмичной работы предприятия является строгая согласованность производственных процессов и транспортных операций.

Основная цель предприятия – обеспечение населения Харьковского региона высококачественной хлебобулочной продукцией, сдобными, сухарными и кондитерскими изделиями. Для этого руководство хлебокомбината в качестве основных стратегических задач определяет не только увеличение объемов производства (производственные мощности позволяют выпускать до 50 тонн продукции в сутки), но и постоянное совершенствование технологического про-

цесса и рецептуры хлеба и кондитерских изделий, расширение ассортимента и номенклатуры.

Необходимо отметить, что перечень продукции и ее ассортимент достаточно разнообразен, это позволяет хлебокомбинату «Слобожанский» удерживать прочные позиции на рынке г. Харькова в условиях обострения конкуренции между производителями хлеба.

Помимо главной цели (миссии) хлебокомбината, смысла его существования, определены также и другие цели, которые позволяют реализовать основные задачи производственной деятельности:

- 1) обеспечение сбалансированного развития хлебной отрасли, укрепление материально-технической базы, ускоренного внедрения в производство достижений науки, новых энерго- и сырьесберегающих технологий труда и эффективности производства;
- 2) организация выполнения планов и заданий по всемерному удовлетворению потребностей населения в соответствующих видах продукции, своевременной и полной по объемам и ассортименту поставки продукции в соответствии с заявками и договорами;
- 3) эффективное использование потенциала, материальных и финансовых ресурсов;
- 4) создание устойчивых экономических условий для деятельности предприятия, увеличение роли экономических методов управления, внедрение передовых методов в распределении материально-технических ресурсов, совершенствование договорных отношений, внедрение рациональных форм организации нормирования и оплаты труда;
- 5) совершенствование технической политики и развития хлебопечения, ускорение обновления производственной базы;
- 6) осуществление мер по развитию фирменной торговли хлебом, хлебобулочными и кондитерскими изделиями.

Сейчас на подавляющем большинстве установок быстрого приема и хранения муки применяются автоматические средства управления и контроля всех

операций приема, хранения, просеивания и внутризаводского транспортирования муки. На многих хлебозаводах процесс приготовления растворов соли и сахара и внутрипроизводственная их транспортировка осуществляется механизированным и автоматизированным способами. Для дозировки воды, жира, сахара и соли применяются дозировочные станции.

Следует отметить, что предприятие механизировано и автоматизировано лишь частично, поэтому большая нагрузка приходится на рабочих. Оборудование данного предприятия физически устарело, имеет большой моральный износ и не соответствует современным требованиям.

Выпуск и реализация продукции осуществляется на основании заявок торгующих организаций. Заявка на продукцию, а также ее последующую выборку осуществляется согласно договору. Организация, подающая заявку, звонит на хлебокомбинат до 15.00 и в устной форме передает содержание заказа. Плановый отдел составляет смету на изготовление определенного вида продукции и передает ее в цех сменному мастеру. Вся выработанная продукция на хлебокомбинате поступает на укладку (контейнера и лотки), на каждый вид изделия (на каждый контейнер) мастером смены выписывается ярлык, в котором указаны наименование продукции, ее развес, количество, время выхода из печи. Укладка осуществляется одновременно с контролем продукции.

Разрешение на отпуск продукции из производства в склад готовой продукции дает контролер. Отпуск производит мастер смены. Прием на складе осуществляет приемосдатчик готовой продукции на основании накладных; он же согласно заявкам, отпускает товар заказчикам.

Склад готовой продукции участвует и в обратном процессе, когда нереализованный товар поступает назад. Изделия, пригодные для переработки, передаются со склада готовой продукции в производство на основании накладной.

Для полного удовлетворения запросов жителей города в хлебобулочных и кондитерских изделиях, увеличения объемов выпуска продукции, расширения ассортимента, а также своевременного поступления денежных средств на расчетный счет, особое внимание предприятие уделяет фирменным магазинам.

Организационная структура представлена на схеме 5.8.

Численность всего персонала в 200N г. составила 316 человек, что на 6 человек больше чем в предыдущем году. Увеличение численности произошло за счет производственных рабочих.

Согласно функциональным обязанностям, директор организует всю работу предприятия и несет полную ответственность за его создание и деятельность. Он также руководит деятельностью всего коллектива предприятия, распоряжается всеми средствами и имуществом предприятия, отвечает за выполнение плана. Директору подчиняются заместитель директора по производству, заместитель директора по хозяйственным вопросам, начальники отделов: планового, труда и заработной платы, кадрового, технического контроля, капитального строительства. Главный инженер отвечает за то, чтобы предприятие выпускало высококачественную продукцию и удовлетворяло требованиям покупателей, а также чтобы производство велось в соответствии с существующей технологией, он руководит работой технических служб предприятия, лабораторией и оптово-экспертным цехом. Заместителем директора является финансовый директор. Он руководит бухгалтерией, работой по выполнению и использованию производственных резервов, улучшению организации производства, труда и заработной платы, планирования, а также по осуществлению расчетов.

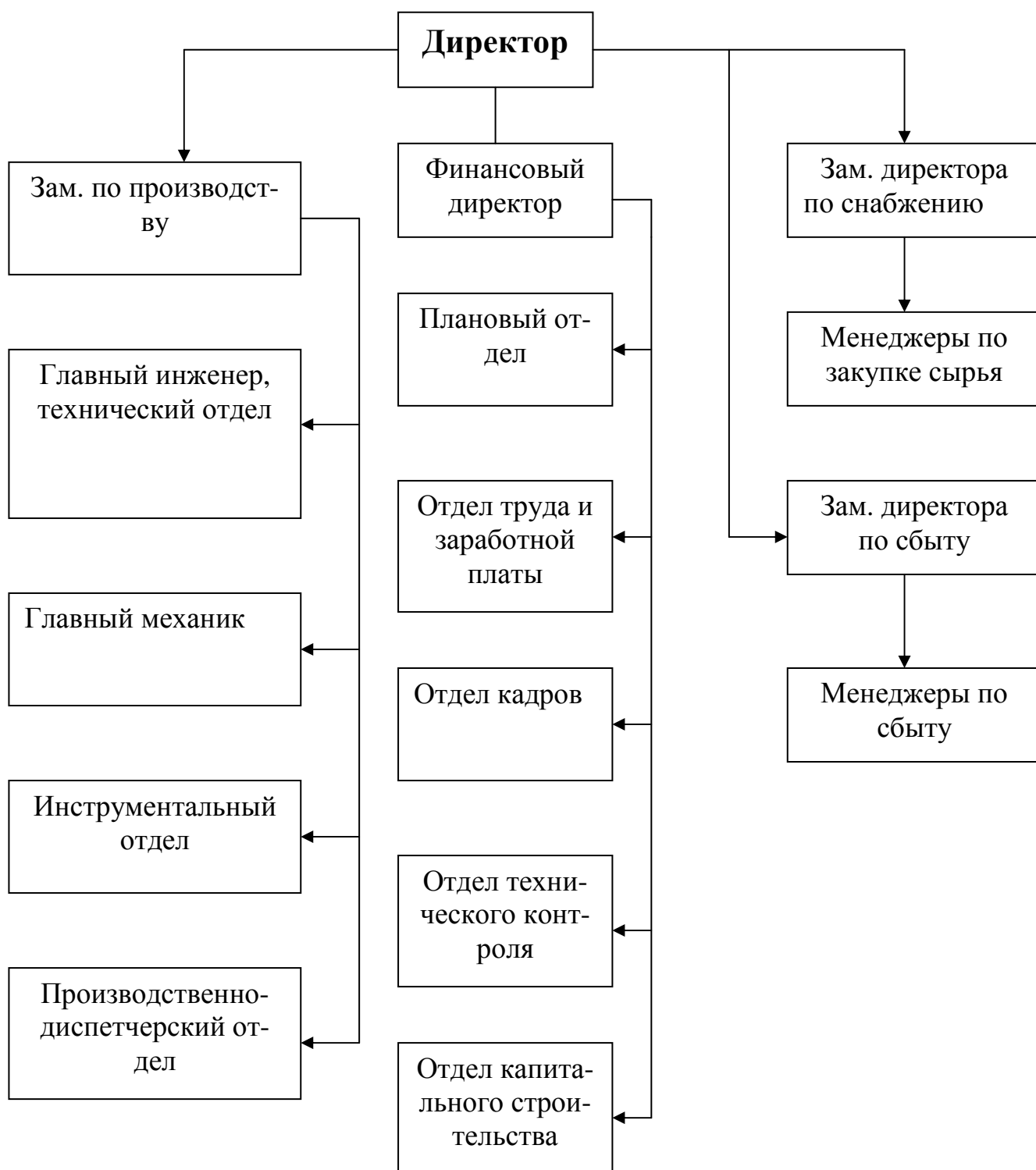


Рис. 5.8 - Организационная структура предприятия

Совокупность производственных подразделений, их количество и состав - это производственная структура предприятия. Факторами, определяющими производственную структуру, являются характер продукции и технологии изготовления, масштаб производства, степень специализации производства и его

кооперирование с другими предприятиями, а также степень специализации производства внутри предприятия.

На комбинате имеется 2 печи ФТЛ-2, модернизированные на 28 люлек каждая и 3 расстойно-печных агрегата на базе печей ФТЛ-2. Таким образом, имеется главный цех по выпуску формового хлеба.

Производственная структура цеха следующая:

- просеивательное отделение;
- дрожжевое отделение;
- тестомесильное отделение;
- тесторазделочное отделение;
- печное отделение;
- остывочное отделение;
- экспедиция.

В малом цехе имеются 2 печи ФТЛ-2 и одна печь ТЭР. Производственная структура этого цеха аналогична вышеперечисленной структуре:

- просеивательное отделение;
- тестомесительное, совместно с дрожжевым;
- тесторазделочное отделение;
- печное отделение;
- остывочное отделение;
- экспедиция.

Сухарный и кондитерский цеха отделений не имеют, но все процессы сохраняются.

Такое направление в развитии хлебопекарной отрасли позволило изменить структуру предприятий, увеличить мощность хлебопекарной базы, повысить производительность труда и эффективность производства.

Внедрение современных видов хлебопекарного оборудования и технологических процессов повысило общий уровень механизации хлебопекарного производства до 70%, а на таких участках как просеивание муки и замес теста,

выгрузка и загрузка теста на тестовые заготовки установленной массы, а также выпечка на конвейерных хлебопекарни печах – в среднем на 95%.

Благодаря внедрению нового прогрессивного оборудования, расширению производства, улучшению качества продукции и его ассортимента, продукция хлебокомбината пользуется большим спросом среди населения. Ассортимент выпускаемой продукции на данный момент довольно обширен, однако с каждым годом он видоизменяется и увеличивается, благодаря чему доля данного предприятия на рынке значительна.

В будущем предприятие не планирует «выход» на внешние рынки, так как его продукция пользуется устойчивым спросом на своем сегменте.

За последние 3 года производственная мощность немного снизилась, но это существенно не повлияло на деятельность предприятия. Производительность несколько уменьшается в летний период. В пасхальные праздники особым спросом пользуются кексы, пасхи, что увеличивает доходность предприятия.

На ближайшие 5 лет предприятие для повышения экономической эффективности производства ставит перед собой такие задачи как:

- обеспечение максимально возможного выпуска необходимых для потребителя изделий;
- интенсификация производства, т.е. полное использование наличной производственной мощности предприятия и ее наращивание на действующих производственных мощностях;
- внедрение в производство новых технологий и на этой основе повышение производительности и облегчение условий труда работающих.

5.7. Тема 7. Построение современной системы коммуникаций в организациях

Создание Национальной пенсионной базы данных является важнейшей необходимостью для Украины. Эта база данных будет содержать информацию о каждом украинце, который в данное время получает пенсию, в том числе све-

дения о возрасте, состоянии, текущих и минувших выплатах, а также другие данные, на основе которых определяется пенсия. Как пенсионная система в целом, так и оценка направлений её реформирования требуют постоянных взвешенных моделей и проведения точных расчётов, которые, в свою очередь, требуют точных входных данных. Незначительные погрешности в расчётах из-за неточных выходных данных могут послужить причиной существенных ошибок в финансовых прогнозах.

Стоимость разработки и сопровождения такой базы является сравнительно невысокой относительно её настоящей ценности. Поскольку такие базы уже были созданы и использовались на протяжении 10 – 15 последних лет на районном уровне, нужны незначительные усилия для того, чтобы собрать вместе распределённые по районам файлы данных, обработать их в едином формате и объединить.

Создание Национальной базы данных о пенсионерах обуславливается такими соображениями:

- Успешное проведение пенсионной реформы во многом зависит от точности вычислений. Пенсионная база данных будет надёжным источником точной информации о сегодняшних пенсионерах. Эта информация частично будет базовым источником данных для финансовых прогнозов относительно пенсионной системы.

- Пенсионные базы данных уже существуют на районном, а в некоторых регионах и на областном уровне. Для таких баз данных есть также и национальные стандартные требования к информации, которую они должны содержать. Например – базы данных Николаевской и Волынской областей. Это даёт возможность определить большинство проблем, которые необходимо будет решить при создании Национальной базы данных.

- Результаты анализа Национальной пенсионной базы данных могут использоваться в двух направлениях. Полученные результаты в виде таблиц могут быть использованы как источник информации для регулярного пенсион-

ного статистического бюллетеня, а также как входные данные для правительственных моделей с целью анализа состояния пенсионной системы.

Они также могут быть использованы как источник информации при управлении пенсионной системой.

– Создание Национальной пенсионной базы данных - первый этап на пути построения интегрированной системы баз данных социальной помощи. Это важно, так как большинство социальных программ весьма взаимосвязаны. Например, социальные пенсии влияют на расчёт и назначение жилищных субсидий. Министерство труда и социальной политики также имеет необходимость в информации о тех, кто получает помощь по более чем одной социальной программе (см. рис. 5.9).

– Материально-техническое обеспечение, необходимое для функционирования такой базы данных, по оценкам, требует недорогого специализированного оснащения. Даже обычный персональный компьютер способен справиться с этой задачей. Вместе с тем, для манипулирования базой данных такого размера и для проведения её анализа необходима рабочая станция с 9-гигабайтным жёстким диском, с 3 – 4 гигабайтами оперативной памяти и операционной системой типа UNIX, либо аналогичных систем.

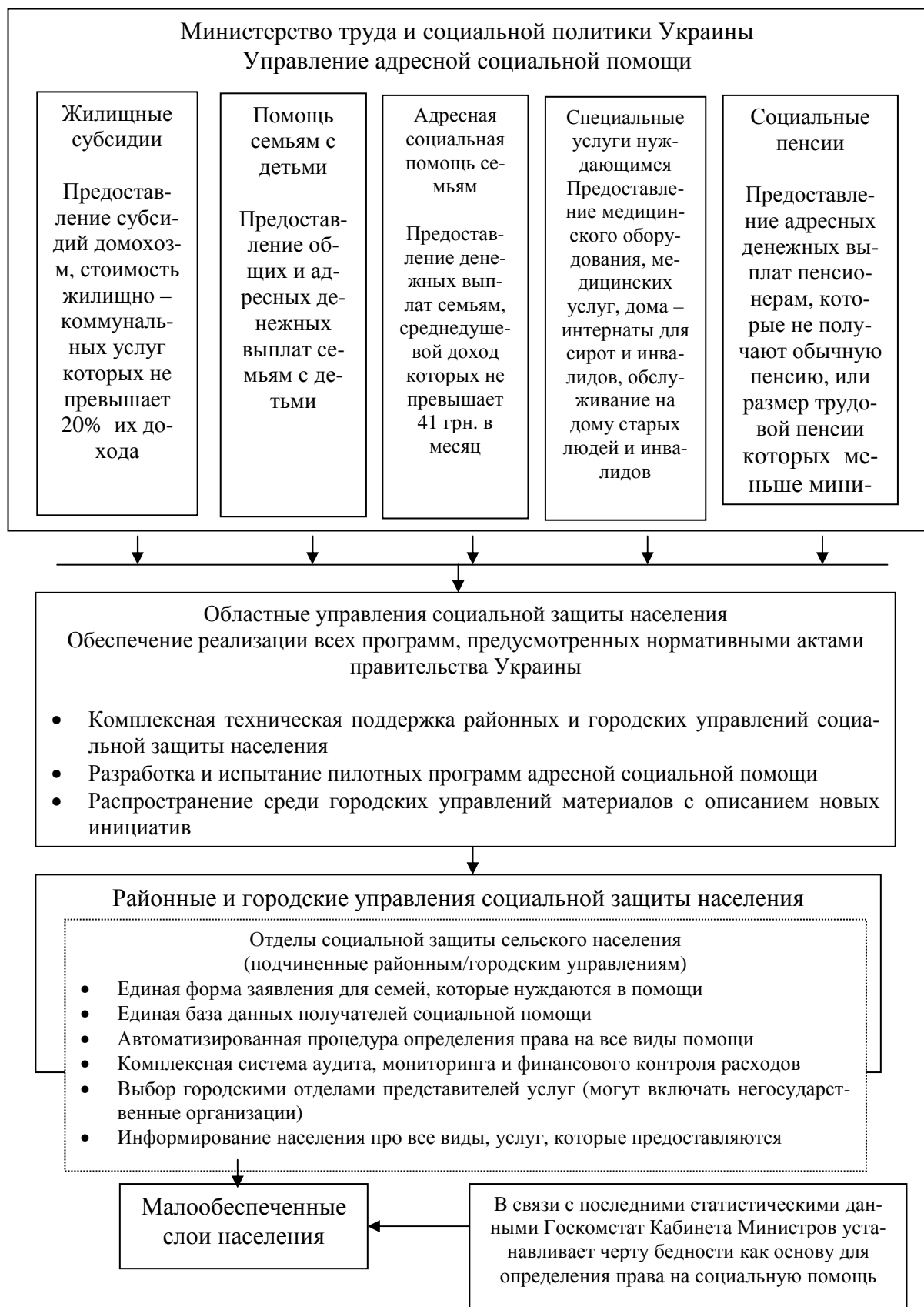


Рис. 5.9 - Общая система социальной помощи

Потенциальными собственниками этой базы могут быть такие учреждения:

- Информационно-вычислительный центр Министерства труда и социальной политики;
- Отдел мониторинга и научных исследований Главного управления комплексного анализа Министерства труда и социальной политики;
- Специально созданный для поддержки Национальной пенсионной базы данных информационно-аналитический отдел пенсионной реформы при Министерстве труда и социальной политики;
- Подразделы Пенсионного фонда Украины, включая его недавно созданный Отдел актуарных расчётов.

Независимо от того, кто будет собственником этой базы данных, все другие заинтересованные правительственные структуры должны иметь полный доступ к ней, чтобы генерировать запросы и отчёты в соответствии с собственными потребностями.

Конечная цель состоит в том, чтобы создать несколько общедоступных баз данных на основе соответствующей операционной системы и программного обеспечения, используя унифицированный формат данных. Структура и состав этих баз данных должны быть доступными, чтобы произвольная правительственная организация была ознакомлена со всеми базами данных, которые существуют сегодня, а также с их структурой и информацией, которую они содержат. Все организации должны иметь возможность подать запрос и быстро получить информацию из каждой такой базы данных. Например, для вычисления пенсий Пенсионный фонд должен иметь доступ к информации о периодах безработицы каждого работника из соответствующих баз данных центров занятости.

Такая информационная система будет иметь три составных части:

- система отчёта, т.е. система периодического представления персонализированной информации о новых пенсионерах, смертности и изменениях в составе пенсионеров ;
- система учёта, т.е. базы данных, которые их будут сопровождать (или уже сопровождают) в разные государственные учреждения;

– система стандартов на информацию, которая будет помещаться (или уже помещается) в вышеупомянутых базах данных.

Система персонифицированного отчёта предусматривает вертикальный поток информации от юридического или физического лица к соответствующим государственным учреждениям. А система стандартов и общедоступных данных делает разрозненные ведомственные базы данных «прозрачными» для всех пользователей и оказывает содействие образованию горизонтальных потоков информации. Это разрешает разным организациям синхронизировать и контролировать информацию в своих собственных базах данных, что имеет исключительную важность для Налоговой администрации.

Национальная пенсионная база данных и персонифицированная база данных для всех управленцев станут двумя важнейшими составными частями Единой системы учёта. Опыт при разработке и внедрении этих двух баз данных будет обобщён при проектировании всей системы. Действительно, сегодня ни районные, ни областные пенсионные базы данных не являются унифицированными. Итак, в процессе создания Единой пенсионной базы данных надо будет пройти через стандартизацию распределённых по районам (областям) баз данных и их объединение.

Принимая во внимание, что элементы и структура разных баз данных является общедоступной информацией, возрастает значение её использования, а также и сама её ценность. Существенным условием создания единой системы анализа и учёта есть требование установления связей между одними и теми же данными в разных базах. Эта задача будет решена автоматически благодаря сбору и приведению в порядок данных через стандартизованную систему анализа. Информация в ведомственные базы данных поступает из центра обработки информации с уже установленными связями, т.е. путём «вниз». Более сложно этот вопрос решается для данных, которые уже находились в системе учёта к моменту внедрения системы анализа. Сначала устанавливаются связи между базами данных на районном уровне в порядке, при котором службы жилых субсидий используют информацию из пенсионных баз данных. Установленные

связи вместе с данными путём «вверх» передаются на областной и национальный уровень. Ключевую роль в процессе интеграции баз данных с существующей информацией сыграет вышеупомянутая система стандартов.

Создание информационной структуры будет осуществляться в несколько этапов:

1. Разработка стандартов, внедрение единых кодификаторов на основе анализа структуры уже существующих баз данных. Эти разработки будут использоваться как для установления «горизонтальных» связей между существующими базами данных, так и для создания адекватной системы сбора-передачи данных центрами обработки информации.
2. Установление связей между базами данных в рамках одного ведомства.
3. Установление связей между базами данных разных ведомств.
4. Создание программной оболочки для доступа к интегрированным базам данных в режиме реального времени (on-line). Разработка протокола обмена данными для работы с интегрированными базами данных в режиме косвенного корреспондентского (off-line) доступа.
5. Мониторинг и моделирование на основе информации из интегрированных баз данных.

При разработке и внедрении Национальной пенсионной базы данных необходимо помнить о конечной цели, которая состоит в создании общедоступных интегрированных баз данных.

Предположим, какова минимальная конфигурация вычислительной техники, способная работать с такой базой данных. Можно поддерживать данные про каждого украинского пенсионера приблизительно тридцатью числовыми параметрами. Число с точностью до 14-го разряда можно разместить в 6 байтах. Таким образом, информация об одном пенсионере «поместится» в 200 байтах. Итак, информация о 15 млн. пенсионеров занимает 3 гигабайта.

Выполнение запроса к такой базе данных на персональном компьютере практически не будет зависеть от скорости процессора, а в основном будет определяться скоростью доступа на чтение информации на жёстком диске. На се-

годня недорогие жёсткие диски обеспечивают скорость чтения до двух мегабайтов за секунду при среднем времени доступа порядка 16 миллисекунд. Теоретически, 3 гигабайта будут прочитаны за 25 минут.

Тем не менее, большинство запросов и отчётов будут требовать обращения к 15 млн. записей не в последовательном, а в произвольном порядке. Такой запрос будет выполняться примерно за 66 часов. Лишь в тех немногих случаях, когда доступ к записям осуществляется в том же порядке, в котором они физически расположены на жёстком диске, обработка запроса будет длиться меньше получаса. Все другие запросы будут выполняться приблизительно в три этапа каждый. Такое время выполнения запроса может быть приемлемым для формирования заведомо определённых стандартных отчётов в автоматическом режиме, если продолжительность расчётов незначительная. Однако для проведения исследований, которым присущи сложные запросы в большом количестве, такая скорость неприемлема. Также следует отметить, что в этом предложении не рассмотрены возможности использования стойких к отказам и сбоям систем, а также обеспечение доступа к базе данных через сеть в режиме реального времени. Такие требования значительно повысят общую стоимость системы. Если Правительство решить удерживать в этой базе конфиденциальные данные, чтобы предоставлять результатам вычислений юридическую силу, то всю систему следует строить с учётом таких требований:

1. Информация в базу данных будет поступать в off-line режиме раз в квартал. Это намного более дешёвое поддержание базы данных, чем в on-line режиме доступа. Не нужно ни высокоскоростное телекоммуникационное оборудование, ни подключение к высокоскоростным сетям связи, ни аппаратно-программное обеспечение функционирования базы данных в таких условиях. Несколько недорогих модемов массового производства и подключение к Internet или аналогичной ей отечественной сети обеспечит целиком приемлемое функционирование базы данных.
2. База данных будет содержать лишь неконфиденциальную информацию, открытую для использования. Нет потребности вводить дорогие программно-

аппаратные средства обеспечения защиты информации и распределения прав доступа для её пользователей.

3. Сохранение данных можно обеспечить простым архивированием. Ведь нет потребности в приобретении высокоскоростных систем ввода-вывода, которые обеспечат дублирование, расширяемость, «горячую» замену и автоматическое восстановление информации на случай сбоя.
4. База данных будет функционировать на массово распространённой программно-аппаратной платформе. Поэтому нет необходимости в привлечении «дорогих» специалистов для поддержания экзотических сложных программно-аппаратных средств.

Тем не менее, можно так укомплектовать компьютер, что он будет манипулировать базой данных значительного размера в нужное время и стоимость его будет приемлемой. Анализ такой базы данных можно выполнять на современных персональных (офисных) компьютерах верхнего уровня. Но более комфортно эта задача может быть решена на специализированной рабочей станции стоимостью от трёх до восьми тысяч долларов. На такую машину следует установить специальную операционную систему (наиболее пригодная – UNIX) стоимостью в несколько тысяч долларов. Как альтернативу, рекомендуется использовать систему Linux, которую можно найти в Интернете бесплатно. Компьютер может быть оснащён дополнительными гигабайтами оперативной памяти. Объём жёсткого диска должен быть достаточным для обновления базы. Такое обновление базы планируется проводить 1 раз в квартал, если области будут присылать ежеквартальные выборки. Объём базы данных будет увеличиваться пропорционально росту численности новых пенсионеров, или тех, кому назначили пенсию. По оценкам, за год эта численность составит от 1 до 3 миллионов человек. Итак, за год прирост объёма базы данных будет составлять около ½ гигабайта. Даже при таких условиях можно ограничиться стандартной дисковой подсистемой и не использовать более эффективную, но дорогую систему, такую как RAID 1-5 и т.п. Дополнительное оборудование для архивирования данных стоимостью около \$1000 решит проблему сохранения информации.

Для передачи данных из областей целесообразно использовать модемы, установленные в областных управлениях социальной защиты. По оценкам, каждой области придётся передавать к центру от двух до шести мегабайтов ежеквартально. В будущем можно будет обеспечить on-line доступ к этой базе для всех заинтересованных ведомств. Для этого необходимо будет определить топологическую модель системы, приобрести сетевое и коммуникационное оснащение, провести подключения (объединение) к высокоскоростной глобальной компьютерной сети, модернизировать программное обеспечение и т.п. Также следует разработать соответствующее программное обеспечение.

Разработка программного обеспечения для выборки данных может направляться несколькими путями, два из которых приведены ниже:

1. Непосредственные разработчики действующих программ начисления пенсий на местах, пользуясь центральной технической задачей, разрабатывают соответствующее программное обеспечение. Для обеспечения управляемости этим процессом он должен быть подкреплён соответствующими решениями Министерства труда и социальной политики.

2. Мобильная группа из 3 – 4-х квалифицированных программистов находится в командировке из области в область и на основании распоряжения Министерства труда и социальной политики знакомится с форматами данных и разрабатывает соответствующее программное обеспечение.

5.8. Тема 8. Формирование типа организационной культуры, отвечающего современному этапу развития бизнеса

Санаторий был образован в ноябре 1986 г. на западном побережье Крыма в г. Саки – старейшем бальнеогрязевом курорте в ста метрах от берега Черного моря. Во время образования он был назван как пионерлагерь-профилакторий, а в 1994 г. переименован в санаторий для родителей с детьми «Голубая волна».

Лечебно-диагностическое отделение санатория представлено современной медицинской аппаратурой и оборудованием. В общем корпусе бальнеогрязе-

зелечения врачи успешно применяют методики местных грязевых аппликаций, аппаратной физиотерапии, ингаляции на основе трав и микроэлементов, скелетное вытяжение, магнитотерапию, все виды массажа, иглорефлексотерапию, нетрадиционные методы лечения. Климатолечение проводится на открытых лоджиях и лечебных пляжах площадью 4200 кв. м. Общая площадь, занимаемая санаторием, составляет 100000 кв.м.

Чудодейственная сила Сакских грязей - в проникновении сквозь кожу лечебных веществ, микроэлементов, органических кислот и других компонентов. Попадая в организм, они повышают его защитные силы, оказывают болеутоляющее, противовоспалительное, рассасывающее действие, улучшают кровообращение, нормализуют обмен веществ. Великолепный терапевтический эффект дает рапа (минеральная высококонцентрированная соленая вода) Сакского озера.

Здесь одно из самых чистых побережье Черного моря. Бархатный, воистину золотой песок пляжей, не уступающий по своей чистоте океанскому побережью США. Ионизированный, насыщенный ароматами степи и солями моря воздух. Соляные самоисцеляющие лиманы. Лечебная грязь, равной которой нет в мире. Прекрасные источники минеральной воды. Это те показатели, которые составляют отличительную особенность среды функционирования санатория «Голубая волна».

Основной лечебный профиль санатория, помимо общеоздоровительных мероприятий, это:

- заболевания органов опоры и движения, последствия травм (остеохондрозы, сколиозы и т.д.);
- заболевания периферической нервной системы (радикулиты, полиневриты, невралгии);
- заболевания органов дыхания и слуха (бронхит, тонзиллит, отит, ринит, гайморит);
- заболевания мужской и женской половой сферы;
- болезни полости рта (парадентоз, гингивит);
- заболевания, связанные с профвредностями.

Санаторий «Голубая волна» – это жемчужина степного Крыма, так как расположен в западной части Крыма на берегу Черного моря, в окружении лечебных озер.

Он – является одним из лучших круглогодичных санаториев всемирно известного курорта Саки. Мировую известность курорт приобрел благодаря уникальной по своему составу грязи Сакского озера, не имеющей аналогов в мире.

Специализацией санатория «Голубая волна» является оздоровление и лечение детей и родителей с детьми. Визитная карточка санатория - чудодейственные целебные высокоминерализованные биологически-активные грязи, рапные ванны и другие природные факторы. На базе санатория совместно с благотворительным фондом «Дети и молодежь – против терроризма и экстремизма» (г. Москва) в 2002 году был создан Международный центр реабилитации и оздоровления детей и взрослых, оказавшихся жертвами террористических и экстремистских акций.

Поэтому важным аспектом исследования эффективности работы санатория «Голубая волна» является не только анализ выполнения производственной программы, но и создание наиболее благоприятных «конкурентоспособных», отвечающих мировым стандартам условий отдыха клиентов. В этом огромную роль играет уровень сервиса, который формирует штат сотрудников санатория. Организационная культура определяет не только атмосферу работы производственного коллектива, но и общее впечатление, имидж, привлекательность данного учреждения. Проблема заключается в том, что, с одной стороны, Сакский район АР Крым, где расположен санаторий, является прекрасным местом для отдыха и оздоровления в летнее время, с другой - достаточно прохладная «некурортная» зима делает непривлекательным отдых и туризм в это время.

Протяженность береговой линии Сакского района Крыма составляет 65км. Побережье уникально своими золотыми песчаными пляжами, ярким солнцем, воздухом, напоенным ароматом степных трав. Отличает его еще и то, что вблизи морских пляжей нет никаких промышленных предприятий, загрязняющих окру-

жающую среду. Поэтому побережье Сакского района можно с уверенностью назвать одним из самых экологически чистых в Крыму. Большое преимущество района и то, что на территории находятся известные далеко за пределами не только Украины, но и СНГ старейший грязевой курорт Саки и детская здравница Евпатория. Земля этого края содержит большое количество соляных целебных озер, действует несколько глубинных скважин минеральной воды типа «Ессентуки-17» и «Миргородской» – столовые «Крымская» и «Альминская».

В последние годы созданы экономические предпосылки для успешного развития небольших частных пансионатов, очень удобных для семейного отдыха. Активно ведется реконструкция имеющихся курортно-оздоровительных учреждений. Все это создает достаточно активную конкурентную среду для санатория «Голубая волна». С одной стороны – «внешние конкуренты»: южное побережье Крыма (устоявшийся «имидж», мягкая зима), курорты Средиземного моря; с другой стороны – «внутренние конкуренты»: санатории, дома отдыха, частные пансионаты Сакского района. Следовательно, учитывая сезонность оказываемых услуг, быстрые изменения в социально-экономической среде, неопределенность внешнего окружения, руководству санатория необходимо проводить постоянный мониторинг экономической деятельности предприятия и анализировать пути дальнейшего развития (повышения уровня конкурентоспособности).

Собственниками ООО «Санатория «Голубая волна» являются АО «НИИ технологии автомобильной промышленности» (Россия г. Москва), АОЗТ «Союзпромбуммонтаж», (Россия, г. Санкт-Петербург).

Корпуса санатория расположены в 20 метрах от береговой черты Черного моря.

Корпус «Б» для размещения детей: в 3 уровнях на 500 мест, 9 холлов с мягкой мебелью, телевизором и холодильником. В нем пяти-шестиместные номера с балконом, с видом на море. На четыре номера отдельные санузелы, душевые, умывальники. Для воспитателей – двухместные номера.

Корпус «А» для размещения детских групп на 180 чел., взрослых на 150 чел., размещение в 2 местных номерах со всеми удобствами, в номере санузел раздельный (умывальник, ванная), телевизор, холодильник. Все номера имеют балкон с видом на море.

Горячая и холодная вода круглосуточно, санаторий имеет 2 артезианские скважины.

Территория санатория составляет 10 га, оборудованный пляж санатория один из самых больших на Западном побережье Крыма протяженностью 500 м и шириной 150 м. Имеется охраняемая автостоянка, стадион, теннисный корт, бар, дискотека, киноконцертный зал на 500 мест, узел связи, почта.

Санаторий оснащен необходимым медицинским оборудованием, квалифицированный медицинский персонал имеет большой опыт работы. Трехразовое питание для взрослых и пятиразовое питание для детей, комплекс общеукрепляющих уникальных процедур в сочетании с живительными силами природы вернут бодрость и яркость жизненных ощущений.

Своим отдыхающим санаторий предлагает широкий ассортимент экскурсионных программ, туристические поездки по Солнечному полуострову с посещением памятников истории, культуры и архитектуры Крыма, незабываемый вкус дегустации вин из подвалов Масандры и Нового Света.

Основной контингент отдыхающих в санатории – это жители России и Украины, (% соотношение граждан различных стран за исследуемый период представлен в табл. 5. 20).

Таблица 5.20 - Количество отдыхающих из различных стран

Показатели	Года 200N
Общее количество отдыхающих	2400
В том числе граждане:	
Украины	1300
России	696
Белоруссии	384
Других стран	20

Основной период работы санатория «Голубая волна» - это июнь-сентябрь, т.е. четыре месяца активной деятельности. Заполняемость в летний период приближается к 100%. В позднюю осень, зиму и раннюю весну санаторий практически пустует, за исключением особых мероприятий. Учитывая сезонный характер деятельности, штат предприятия в течение года меняется от 180 сотрудников в летний период до 30-40 сотрудников зимой. Основная структура организации представлена на рис. 5.10. Среднегодовая численность сотрудников санатория составляет 108 человек. Главная проблема заключается в том, чтобы «не потерять» наиболее квалифицированных специалистов в «межсезонье» и оперативно набрать основной обслуживающий персонал, который бы отвечал определенным стандартам работы и поведения, определяемым корпоративной культурой санатория.

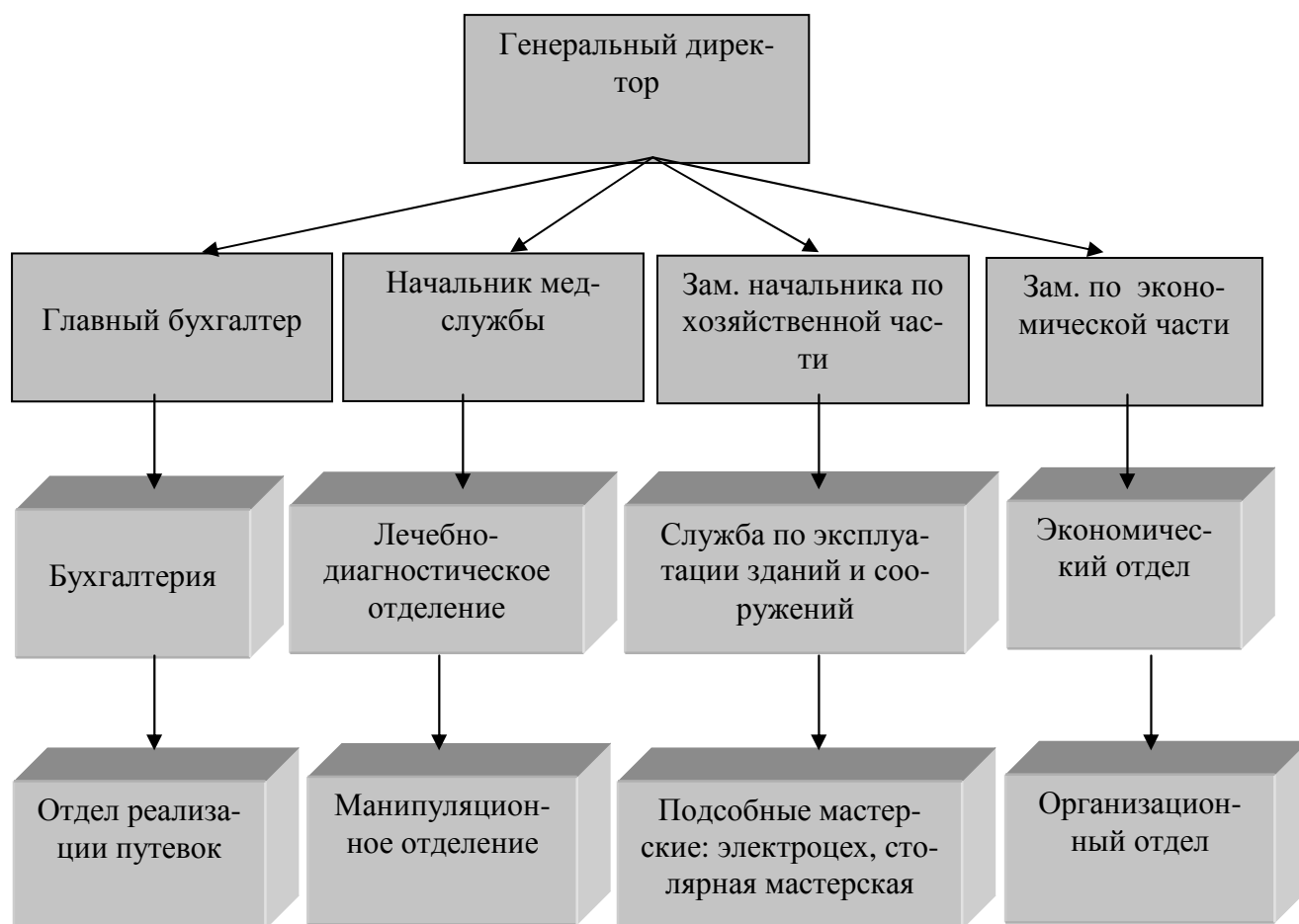


Рис. 5.10 - Общая структура организации

5.9. Тема 9. Разработка организационного проекта развития предприятия

На протяжении длительного времени Общество с ограниченной ответственностью «Медик» работало над технологиями диагностических латексных наборов для определения ревматоидного фактора «РФ», определения антистрептолизина «АСЛ-О», определения С-реактивного белка «СРБ» методами латексной агглютинации крови человека; определяло возможности организации ведущего производственного центра в Украине искусственных реагентов на основе специфических IgM-антител к соответствующим антигенам человека, которые продуцируются реакторными методами двумя разными клеточными линиями, исключаящими контаминацию препаратов вирусами гепатитов, СПИД и других инфекций. Накопленный опыт на протяжении пятилетних исследований и производства латексных наборов РФ, АСЛ-О и СРБ в сочетании с низкой себестоимостью, высокой точностью определения, стабильностью технологии и простотой методики, большой экономией донорской крови открывают пути внедрения новых технологий для решения таких важных проблем, как:

- прекращение изготовления в Украине диагностических наборов из сывороток донорской крови и замена их искусственными наборами;
- внедрение экологически безопасных реакторных технологий производства IgM-антител;
- исключение риска переноса вирусов гепатитов, СПИД при выборочных и массовых обследованиях при обслуживании населения и медико-биологических научных исследованиях;
- экономия по Украине до 5 000 литров донорской крови в год (стоимостью до 2,0 млн. грн./год) для обновления региональных банков крови и производства из плазмы крови препаратов высокой степени очистки – альбуминов, иммуноглобулина, FVIII, FIX с объемом продаж 3-5 млн. грн. в год;
- повышение на 50-60% экспортных возможностей отечественных производителей наборов реагентов;

- освоение новой номенклатуры изделий – Диагностических наборов «Антитела к антигенам щитовидной железы», скарификаторов, серийного производства латексных наборов реагентов для использования, в том числе, в экстремальных ситуациях и др.

Срок выполнения проекта - 5 лет. Часть работ НИР, НИКР была начата фирмой «Медик» в 2004 г.

Социальные, экологические, экономические, техногенные нагрузки человека в период стремительной глобализации современного мира снижают его иммунитет к разного рода инфекционным заболеваниям, в том числе к гепатитам, СПИД и др. Такая ситуация связана не только со значительными социально-экономическими убытками, но и угрожает национальной безопасности стран международного сообщества.

Проект направлен на демпфирование этой ситуации за счет новых технологий в системе переливания крови, являющейся универсальным лечебным методом, который широко применяется всеми медицинскими специальностями – от хирургии до психотерапии. Новые латексные наборы реагентов серий «РФ», «АСЛ-О», «СРБ», новые наборы «Антитела к антигенам щитовидной железы», стерильный инструментарий «Скарификаторы», которые осваивает фирма, увеличивают качество обслуживания, надежность диагностирования, в несколько раз уменьшают стоимость анализа, существенно уменьшают длительность выполнения анализа.

Проект имеет большое значение для региона (дополнительные рабочие места – 39 р.м., увеличение на 20% поступлений в бюджет, экспортная способность увеличится на 40-50%, дополнительные резервы крови вырастут на 10тыс.л., что снизит уровень риска медицинского лечения и обслуживания населения, низкая себестоимость латексных наборов реагентов сделает возможным социальный мониторинг).

Проект увеличит уровень технического обеспечения отечественной системы охраны здоровья.

Актуальность проекта и его направленность на европейскую и мировую интеграцию подтверждаются Меморандумом Всемирной организации охраны здоровья по всемирному страхованию крови, что определяет первоочередные задачи станций переливания крови (СПК):

- обеспечение соответствующих запасов безопасной крови;
- терапия компонентов крови;
- производство белков крови путем ее фракционирования.

Накопленный профессионалами фирмы опыт в производстве латексных наборов реагентов (в объеме выпуска более 1,5 млн. доз./год), разработке новых технологий внедрения и достижение экспортных возможностей позволяет утверждать, что фирма «Медик» выполнит этот проект в полном объеме.

Финансовые средства, необходимые для: реализации общих объемов производства латексных наборов реагентов (30 млн. доз стоимостью 8550,0 тыс. грн.), наборов «Антитела к антигенам щитовидной железы» (1078 тыс. ед. стоимостью 9163,0 тыс. грн.), скарификаторов «Копье» (221 млн. ед. стоимостью 15400,0 тыс. грн.); 50% доли экспорта, что требует соответствия стандартам GMP, GLP, ISO 9000 с передачей потребителю пакета эксплуатационных документов (инструкции по применению, способы контроля качества, методику внедрения, программу подготовки кадров, гарантии); переоснащения производства современным оборудованием; 10-15%-ной доле импорта биоматериалов для сборки препаратов с целью опережения конкурентов; выполнения сроков поступления прибыли, выплат по инвестиционному кредиту.

Всего для реализации проекта «Освоение современных технологий и выпуск конкурентоспособных латексных наборов реагентов, препаратов, инвентария для медицинского обслуживания населения» необходимо 4700,0 тыс. грн. с 9-12% ставкой кредита и сроком возврата средств – 6 лет. Кроме того, для реализации проекта будет привлечено собственных средств на сумму 19782,0 тыс. грн.

Для выполнения цели проекта фирмой «Медик» разработаны, на основе предварительных расчетов, контрольные финансовые показатели финансового

плана проекта, которые являются основой дальнейшего инвестиционного проектирования (табл. 5.21, 5.22, 5.23, 5.24).

Таблица 5.21 - Общий объем финансирования проекта

Источники финансирования	Объем финансирования, тыс. грн.				Всего по проекту
	Бюджет	Кредиты	Собственные средства	Инвестиции	
Объем финансирования	500,0	4200,0	500,0	—	24482,0

Таблица 5.22 - Объемы финансирования по сроку использования проекта

Источники финансирования	Объемы финансирования по сроку использования проекта, тыс. грн./г.						Всего, тыс. грн.
	2005г.	2006г.	2007г.	2008г.	2009г.	2010р.	
Бюджет	80,0	300,0	120,0	-	-	-	500,0
Кредиты	1200,0	3000,0	-	-	-	-	4200,0
Собственные средства	491,0	1005,0	3964,0	4347,0	5013,0	4962,0	19782,0
Σ	1771,0	4305,0	4084,0	4347,0	5013,0	4962,0	24482,0

Таблица 5.23 - Объемы производства конкурентоспособной продукции по проекту

Наименования изделий	Объем производства, тыс. грн., по сроку проекта						Всего
	2005г.	2006г.	2007г.	2008г.	2009г.	2010р.	
Диагностические латексные наборы	456,0 тыс.грн.	1254,0 тыс.грн.	1596,0 тыс.грн.	1710,0 тыс.грн.	1767,0 тыс.грн.	1767,0 тыс.грн.	8550,0
	1600 тыс. доз	4400 тыс. доз	5600 тыс. доз	6000 тыс. доз	6200 тыс. доз	6200 тыс. доз	30000
Наборы «Антитела к антигенам щитовидной железы»	153,0 тыс.грн.	595,0 тыс.грн.	1700,0 тыс.грн.	2125,0 тыс.грн.	2295,0 тыс.грн.	2295,0 тыс.грн.	9163,0
	18 тыс. доз	70 тыс. доз	200 тыс. доз	250 тыс. доз	270 тыс. доз	270 тыс. доз	1078
Скарификаторы «Копье»	280,0 тыс.грн.	1400,0 тыс.грн.	2450,0 тыс.грн.	2940,0 тыс.грн.	4200,0 тыс.грн.	4200,0 тыс.грн.	15470,0
	4000 тыс. доз	20000 тыс. доз	35000 тыс. доз	42000 тыс. доз	60000 тыс. доз	60000 тыс. доз	221000
Σ (тыс.грн.)	889,0	3249,0	5746,0	6755,0	8262,0	8262,0	33183,0

Таблица 5.24 - Налоговые ставки

№ п/п	Наименование	Размер ставки	Льготы	Размер ставки с льготами
1.	Налог на добавленную стоимость (НДС) (на импорт сырья)	20%	-10%	10%
2.	Совокупный налог на ФЗП	37%	-	37%
3.	Налог на прибыль	30%	-10%	20%
4.	Налог на землю	аренда	-	аренда

Общее руководство и выполнение проекта будет осуществляться фирмой «Медик» согласно приведенной схеме. В организационную структуру фирмы входят подразделения по разработке технологий, биопродуктов, приборов; отдел информационного обеспечения и баз данных; дилерская сеть, отдел внешних отношений, отдел маркетинга; производственные подразделения – производство латексных наборов реагентов, лаборатория биотехнологий, производство наборов «Антитела к антигенам щитовидной железы», производство скарификаторов, АУП, дирекция, отдел инвестиционного проектирования. Фирма «Медик» имеет развитое компьютерное управление, информационные каналы E-mail, Internet, факс-ПК, а также доступ к корпоративной информационной сети Медбиопрома «Рынок медпрепаратов». Для выполнения проекта и достижения цели по выпуску и продаже на экспорт своей продукции фирма «Медик» привлекает к сотрудничеству ведущие отечественные и зарубежные фирмы, в частности, Киевская СПК, «Sifin», «Serological» и др., а также ведущих специалистов в области сертификации качества продукции, внедрения новой техники, организации и запуска производства, на основе временных творческих коллективов, что дает возможность полностью решать кадровую проблему и в переходный период в 3-5 раз наращивать научно-производственный потенциал фирмы.

На сегодня «Медик» насчитывает 19 специалистов. Для новых производств, расширения и перевооружения производства серии «Латекс» дополнительно необходимо привлечь и переквалифицировать 39 специалистов (технологи, инженеры биотехнологий, организаторы производства, механики, контролеры и некоторые другие). Среднемесячная заработная плата составляет

317грн., выплачивается регулярно. Режим работы односменный, на новых производствах предусматривается двухсменный режим работы.

Основными направлениями снижения общих затрат на разработку и выпуск продукции является постоянное повышение квалификации кадров всех уровней, 100% компьютеризация управления и информационного обеспечения, внедрение прогрессивных технологических нормативов, компьютерный бухгалтерский учет, планирование заданий по снижению общих затрат.



Рис. 5.4 - Организационно-функциональная схема фирмы «Медик»

ООО «Медик», которая существовала с 1994 года как производственное подразделение, специализированное на разработке, освоении производства и выпуске наборов латексных реагентов, биопрепаратов, приборов и инструментов биотехнологий, - в составе Компании «Универсальная Медицина» (многопрофильная фирма по внедрению инвестиционных проектов, новой техники и новых технологий), - перерегистрировалась в самостоятельную фирму с расширением комплекса работ при сохранении основного направления деятельности.

За период работы освоена широкая номенклатура наборов латексных реагентов для крови, продукция продается на экспорт в пять стран, всего выпущено продукции на 5,5 млн. грн. при постоянной цене, которая ниже чем у конкурентов на 10-15% при значительно более высоком качестве.

Юридический адрес: г. Сумы, ул. Новгородская, д.58. Форма собственности коллективная.

Продукция «Медик» лицензирована, выпускается по «ноу-хау» технологиям.

Отличительной особенностью деятельности фирмы «Медик» является объединение рыночных отношений со стратегическими разработками и современными интересами государства, которое дает наиболее эффективный результат.

Фирма «Медик» завоевала сегмент рынка оптово-розничных продавцов и международного рынка для своей биопродукции и медпрепаратов, который насчитывает 350 предприятий-потребителей: станции переливания крови, больницы, клиники, диспансеры, диагностические центры, медсанчасти, аптеки, научно-исследовательские институты, фирмы. 70% биопродукции реализуется через 21 дилерский пункт прямыми поставками.

Объем экспорта на 1.07.2004 г. равняется 12% (страны СНГ, Литва, Болгария). Сегмент рынка охватывает 25 областей Украины и Автономную Республику Крым. Перечень субъектов хозяйственной деятельности, являющихся основными потребителями продукции (латексных реагентов), составляет 15 значительных предприятий с объемом закупок 1,5-2 млн. доз в год.

Дальнейшее развитие сегмента рынка предполагается за счет гибких прогрессивных скидок, расширение номенклатуры продукции, увеличение в 2-2,5

раза экспорта на базе внедрения биокomпонентов фирм “Sifin” (Германия) и “Serological” (Шотландия), которая снимет преграды международной сертификации экспортных поставок наборов латексных реагентов, наборов «Антитела к антигенам щитовидной железы», выпускаемых фирмой «Медик» на западный рынок и даст возможность значительно опередить конкурентов на внутреннем рынке за счет высокого качества. Значительное расширение сегмента рынка для «Медик» произойдет за счет полной замены технологии выработки наборов реагентов из сывороток крови человека посредством реакторной технологии искусственных IgM-антител.

Фирма «Медик» имеет соответствующую базу данных рынка конкурентов и компьютерное программное обеспечение управления рыночной политикой и сбытом на основе анализа состояния рынка в реальном режиме времени.

Деятельность фирмы на рынке поддерживается необходимыми рекламными мероприятиями.

Организационной формой предприятия является коллективная форма собственности. Научно-производственное предприятие негосударственной формы собственности. Возглавляется Советом соучредителей, руководство осуществляется Директором, которому подчинены заместители и общие подразделения, в том числе внешних отношений. Перспективное развитие фирмы, в зависимости от развития научно-производственных мощностей, - акционерное общество.

ООО «Медик», действующая на основании Устава и Учредительного договора, является Главным предприятием и главным исполнителем инвестиционного проекта “Освоение современных технологий и выпуск конкурентоспособных латексных наборов реагентов, препаратов, инструментария для медицинского обслуживания населения” и работает в интересах предприятий в области Здравоохранения.

Учредителями ООО «Медик» являются физические лица согласно Уставу. Контрольная часть уставного капитала принадлежит директору. Случаев выхода учредителей на протяжении последнего отчетного года не было.

Фирма «Медик» имеет следующую классификацию бизнеса:

Разработка, усвоение, внедрение и реализация наукоемких конкурентоспособных медико-биологических технологий, производство лечебных средств, в том числе иммунобиологических препаратов, медикаментов, диагностических препаратов, медтехники, медпрепаратов.

Внешнеэкономическая деятельность в сфере снабжения медико-биологического, природоохранного и другого оснащения и материалов.

Выпуск высококачественных препаратов, субстанций, инструментов, приборов, новейших технологий, их использование в медико-биологической, приборостроительной, природоохранной, машиностроительной промышленности, сельскохозяйственном производстве.

Инновационные и инвестиционные проекты в области охраны окружающей среды, сельскохозяйственной техники, систем автоматического регулирования, приборо- и машиностроения, медицинской и микробиологической техники.

Сегмент рынка – латексные наборы реагентов, наборы диагностических препаратов, инструментарий.

Директор Семин Владимир Петрович имеет 10 - летний опыт работы и руководства в государственных, кооперативном, рыночном секторах экономики. С 1992 г. – основатель самостоятельной рыночной структуры. Подразделения «Медик» возглавляются опытными специалистами – технологами, производственниками, биологами, мед специалистами, инженерами по информационным технологиям и компьютерам. Все работники имеют высшее образование со стажем работы 10-20 лет.

Фирма «Медик» имеет дилерские пункты во многих городах Украины, работает на основании договоров о разработке научной продукции с фирмами России, Болгарии, Германии, Великобритании и рядом отечественных фирм и государственных предприятий.

Руководство фирмы разработало рыночную стратегию внедрения своих разработок с целью получения существенной прибыли и полной окупаемости НИР, НИОКР. Стратегия включала в себя такие основные принципы:

- самостоятельное управление производством своей продукции для гибкой работы на конкурентном рынке;
- сосредоточение потенциала и мощности фирмы на наиболее прибыльном продукте;
- выход на внешние рынки.

Исходя из этого, были использованы экстренные мероприятия – построена специализированная фирма «Медик», подготовлены кадры, организовано производство мощностью 5 млн. доз в год «РФ» «СРБ» и «АСЛ-О», дальнейшее развитие которого предполагается бизнес-планом сегодняшнего инвестиционного проекта.

Текущая деятельность фирмы состоит из полного комплекса разработки, производства, продажи, сертификации, верификации, лицензирования продукции.

Производственный процесс на фирме «Медик» организован в соответствии с ГОСТ.00.000.01-05ТУ, Фармакопейной статьей, утвержденной Председателем Госдепартамента контроля за качеством, безопасностью и производством лечебных средств и изделий медицинского назначения, технологическими процессами групповыми и индивидуальными, и базируется, в основном, на отечественном оснащении, инструментarii, материалах, посуде. Действует эффективная система контроля качества и рекламаций с участием Главного управления МОЗ Украины. Оснащение в целом не обеспечивает необходимый уровень механизации, автоматизации управления режимами, точностью дозирования, обработки информации, полной автоматизации упаковки, выхода готовых изделий. Качество продукции отвечает ISO900, правилам GMP.

Для расширения рынка и увеличения в 2-2,5 раза доли экспорта необходимо приобрести и внедрить латексные наборы реагентов и наборов «Антитела к антигенам щитовидной железы» оборудование, приборы, инструменты, посуду, упаковочную тару, биологические компоненты, которые сведены в табл.5.25

Таблица 5.25

№ п/п	Наименование, тип, модель	Поставщик	Количество	Стоимость	Примечание
Оборудование, инструменты					
1.1	Ламинарный бокс с вертикальным потоком воздуха LS1500	Beckman	2 ед.	16500,0 \$	Микропроцессорное управление, автоматическое регулирование t и запись режима
1.2	Холодильники "Rosenlev" - 300 (350) л (+4 ^{оc} ÷-30 ^{оc})	RL-Deutch.	5 ед.	7500,0 \$	
1.3	Установка для фильтрации и стерилизации "Millipore"	"Millipore" S-mark	2 ед.	10000,0 \$	
1.4	Автоматические дозаторы разлива стерильные	LBS,s S-mark	10 ед.	10000,0 \$	Точность 0,01 мл
1.5	Сухопарочные шкафы 0,5м ³	МХП, РФ	2 ед.	1000,0 \$	

Для внедрения современной технологии производства стерильных скарификаторов одноразового использования необходимо приобрести следующее оборудование и материалы (новое производство) – табл. 5.26

Таблица 5.26

№ п/п	Наименование, тип, модель	Поставщик	Количество	Стоимость всего	Примечание
Оборудование					
1.1	Штамп вырубной прецизионный автоматический «ШВП-С» скоростной	Ноу-хау	18 ед.	47600,0 \$	Мощность штампа – 120 ед. копые/мин.
1.2	Пресс быстропроходный, автоматизированный	- «-	9 ед.	45000,0 \$	
1.3	Автомат упаковочный в стерильную тару	- «-	6 ед.	150000,0 \$	240 упаковок за минуту
1.4	Климатическая камера КТХ	Japan	2 ед.	5000,0 \$	
1.5	Шкаф сушильный		1 ед.	10000,0 \$	
1.6	Пром. стир. машина		5 ед.	10000,0 \$	
1.7	Компьютер, принтер		1 ед.	1500,0 \$	
1.8	Спец.автомобиль		1 ед.	20000,0 \$	
Контрольно-измерительные приборы					
2.1	Комплект измерительных инструментов согласно ТУ (ГОСТ.....)		1 компл.	3000,0 \$	
Материалы, тара, упаковка					
3.1	Лента стальная марки 12x17	РФ, контракт	4 тонны месяц	4800,0 \$	
3.2	Лента бумажная с полиэтиленовым покрытием	- «-	4 тонны месяц	1600,0 \$	
3.3	Тара технологическая, упаковочные коробки, транспортная тара			13000,0 \$	
Всего				77900,0 \$	

Внедрение технологии на базе вышеперечисленного оборудования, КВП, материалов, упаковки даст возможность выпускать скарификаторы на мировом уровне качества в соответствии с ISO9000, Правилами GMP с выходом готовых изделий – 99,2% и низкой себестоимостью, что позволит завоевать сегмент рынка объемом 140 млн. ед. /год и наладить экспорт за счет «качество/цена».

Всего по проекту стоимость оборудования, материалов, КВП, упаковки достигает 696130 \$.

ООО «Медик» имеет в своем распоряжении научно-техническое подразделение (офис, компьютерный центр, лаборатории) и производство 980 кв. м (основное - 600 кв. м, вспомогательное - 380 кв. м). Подразделения фирмы, размещенные в удобных местах, имеют транспортную связь всеми видами городского транспорта, информационную связь - электронная почта, факс, телефон, Internet, удобные транспортные связи для доставки материалов, сырья, тары, отправки готовой продукции - прямая трасса на кольцевую автостраду и др. Площади арендуются в г. Сумы, имеется возможность расширения до 1400 кв. м для новых производств и организации 600 кв. м. производства скарификаторов на исследовательском заводе АН Украины, который имеет условия вакуумной гигиены и прямую автотранспортную связь с республиканскими автострадами.

В связи с тем, что производство выполняет выпуск реагентов по прямым заказам потребителей через дилерскую сеть, незавершенного производства нет. От 10 до 20% продукции вывозится заказчиками самовывозом без задержек. В соответствии с условиями технической документации биоматериалы, биосырье, реагенты сохраняются в лабораторных боксах в бытовых холодильниках.

Затраты на оборудование производства скарификаторов предусматривают аренду отдельных видов оборудования (радиационная установка). Для производственного участка скарификаторов предусмотрена аренда 200 кв.м производственной площади и 30 кв.м дополнительных помещений на исследовательском заводе АН Украины (уровень арендной платы – 6 грн./кв.м).

Цены на продукцию фирмы «Медик», как было указано выше, могут изменяться до (-) 20% в случае сезонных колебаний сбыта и продажи крупнооптовым постоянным покупателям.

Фирма «Медик» в своей рыночной деятельности внимательно изучает уровень платежеспособности потребителей, как уже имеющих, так и прогнозируемых, поэтому в целом удерживает достаточно высокий уровень оплаты за продукцию. Уровень платежей можно оценить в таких данных:

- дебиторская задолженность	- 35,6 тыс. грн.
- наличие безнадежной задолженности	- нет
- возврат продукции	- нет
- рекламации в целом за 2000-2000гг.	- нет
- процент предоплаты	- 30%
- время от выпуска продукции до продажи	-15 дней
- срок выполнения заказа потребителя	- 2 дня

Отраслевой и региональный рынок продукции фирмы «Медик» учитывает все медицинские учреждения государственной и негосударственной формы собственности, широкая цепь НИИ разного профиля, диагностические центры и т.п.

Проект относится к медико-биологической области, в частности к той ее ветви, которая обеспечивает лечебные учреждения всех видов современными материалами, препаратами, диагностическими системами, приборами, техникой, оборудованием для качественного медицинского обслуживания населения.

Это чрезвычайно динамическая и быстро прогрессирующая область, объем производства продукции которой в год достигает десятков триллионов долларов.

Без всяких предпосылок, медико-биологическая область ориентирована на медицинское обслуживание населения независимо «от национальных границ» путем предоставления услуг или при перемещении пациента, или при внедрении технологии и средств лечения в широком смысле.

Это чрезвычайно прибыльная область, предприятия которой традиционно испытывают жестокую конкуренцию как на внутренних, так и на внешних рынках.

Выход на рынок медико-биологической продукции требует проведения превентивных, опережающих будущих конкурентов научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, всестороннего испытания образцов продукции и сертификации в рамках отраслевой, государственной, национальной научно-технической политики и соответствующих программ, объединяя взаимные интересы и привлекательность государственного и рыночного секторов экономики и обеспечивая взаимную поддержку.

Исходя из этого, фирма «Медик» выбрала для себя секторы рынка, связанные с технологиями, обеспечивающими лечебные процессы и медицинское обслуживание населения, и потребность в которых постоянно высокая. Основная структура работ показана на рис. 5.11.

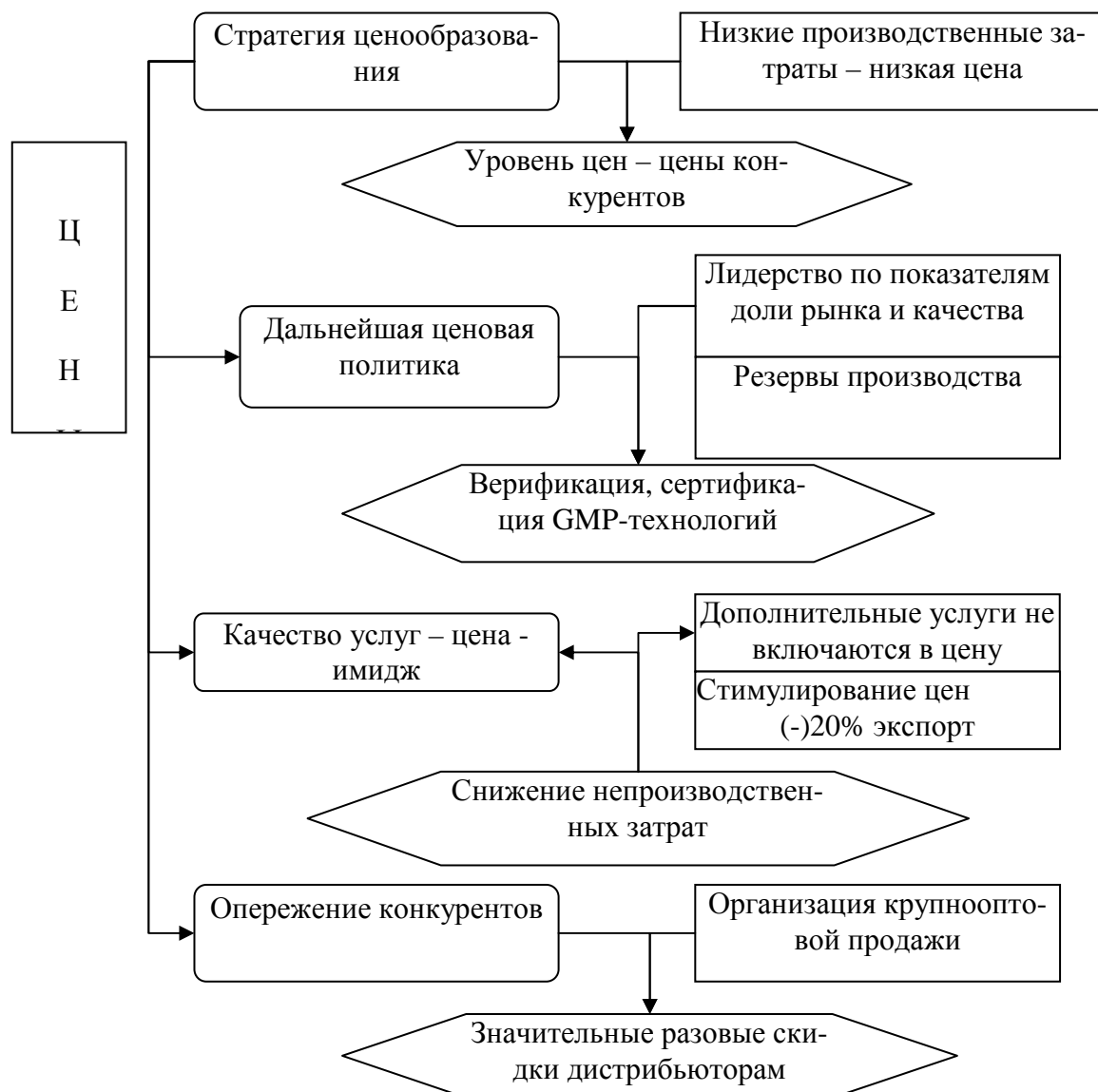


Рис. 5.11 - Структура маркетинговых работ предприятия

5.10. Тема 10. Создание системы управления деятельностью организации в сфере услуг посредством франчайзинговых схем

Популярность франчайзинга объясняется эффективностью и высокой устойчивостью бизнеса вновь образующихся предприятий. По данным фирмы Mr Doors Home Inc., в США после 5 лет деятельности на рынке выживает 23% частных предприятий, а после 10 лет - остается 18%, в то время как предприятий, работающих по системе франчайзинга, через 5 лет распадается только 8 из 100, а через 10 лет - 10 из 100. Опыт США показывает, что ежегодный валовой доход более 800 тыс. франчайзинговых предприятий перевалил за \$1 триллион, и сегодня американские компании считаются главными экспортерами франчайзинговых брендов. Всего в Соединенных Штатах было зарегистрировано 320 тыс. компаний в 75 отраслях. Франчайзинг составляет 40% всей розничной торговли США и обеспечивает работой более 8 млн. американцев. По мнению специалистов Международной ассоциации франчайзинга (Вашингтон, США), к 2010 году более половины розничных продаж США будет осуществляться торговыми точками в рамках этой системы.

Американский франчайзинг охватывает практически все виды бизнеса — от автомобильных перевозок, строительства до садовых услуг, торговли и образования. Тем не менее, по данным FRANDATA Corporation, пятерка наиболее «франчайзированных подсекторов» бизнеса выглядит следующим образом: предприятия фаст-фуд (в т. ч. мороженое и десерты), розничная торговля (в т. ч. продуктами питания), оказание услуг (в т. ч. спортивных и туристических), автомобильные перевозки и обслуживание, строительство.

Мощными игроками в этом виде бизнеса стали брендовые компании Канады, Франции, Германии, Японии, Великобритании, Австралии. Каждые восемь минут в мире рождается один франчайзи прежде всего потому, что эффективность таких компаний в полтора-два раза выше обычных предприятий. Среднестатистические данные по Великобритании показывают, что каждый вложенный фунт стерлингов через восемь лет приносит шесть фунтов прибыли (в то время как обычные предприятия — три).

Немецкая ассоциация франчайзинга прогнозирует стабильный прирост количества франчайзи в первые десять лет текущего столетия на 10—15% ежегодно. Во Франции, занимающей третье место по числу франчайзинговых сетей среди европейских стран, насчитывается более 620 франчайзеров. Основные преимущества франчайзинга (исходя из мирового опыта) представлены в табл. 5.27.

Таблица 5.27 – Достоинства и недостатки франчайзинга, взаимные обязательства франчайзера и франчайзи

	Для франчайзеров	Для франчайзи
1	2	3
Достоинства	1. Быстрое расширение бизнеса на новых рынках с минимизацией собственных финансовых затрат и трудовых ресурсов	1. Возможность начать собственное дело
	2. Снижение финансовых рисков так как собственный капитал участвует в расширении дела в минимальной степени	2. Готовая ниша на рынке. Франчайзи покупает готовый бизнес, опробованный всесторонне франчайзером
	3. Освобождение от необходимости оперативного управления	3. Торговая марка. Франчайзи покупает право пользоваться известной торговой маркой, фирменным знаком или стилем
	4. Получение дополнительного дохода за счет выплат франчайзи	4. Реклама. Наличие товарного знака дает право пользоваться всей мощностью рекламы этого товарного знака
		5. Помощь. Франчайзер передает франчайзи технологию ведения бизнесом
		6. Облегчение доступа к кредитным ресурсам, поскольку франчайзер может выступить гарантом по кредитам
Недостатки	1. Необходимость кропотливой продуманной работы с франчайзи, от которой зависит успех бизнеса в целом	1. Ограничения экономической свободы и инициативы
	2. Невозможность быстро и безболезненно закончить отношения с франчайзи	2. Невозможность быстрого выхода из бизнеса, так как договор франчайзинга обычно заключается на относительно большой срок
	3. Влияние плохо работающих франчайзинговых предприятий	3. Установление необходимого сотрудничества среди всех франчайзи

Продолжение таблицы 5.27

1	2	3
	4. Трудности сохранения конфиденциальности и коммерческой тайны	4. Зависимость от финансовой стабильности франчайзера
	5. Выход из франчайзинговой системы успешно работающих франчайзи	
Обязанности	1. Передача деловой и технической информации	1. Регулярные выплаты взносов
	2. Невозможность быстро и безболезненно закончить отношения с франчайзером	2. Следование производственным стандартам и программе франчайзера
	3. Контроль качества	
	4. Обеспечение постоянной поддержки франчайзи	
	5. Заключение и поддержка эксклюзивных договоров о поставках	
	6. Предоставление защищенной территории	
Наиболее перспективные направления	Предприятия питания, автотранспорт, услуги для дома, бытовое обслуживание, обслуживание бизнеса, развлечения, путешествия, спорт, охрана здоровья, строительные услуги, учебные центры, розничная торговля и др.	

Для данной темы можно выбрать в качестве объекта исследования «Систему быстрого питания», которой принадлежат уже известные многим бренды «Пицца Челентано» и «Картопляна Хата».

История названных торговых марок начиналась в г. Львове.

Всем известно, что этот самобытный украинский город издавна славится своими «кнайпами», «кав'ярнями» и «цукернями». Исторически сложилось так, что львовяне очень требовательны к еде. И дело тут не столько в качестве, сколько в атмосфере вокруг еды. Львовская «кнайпа» выполняет своеобразную социализирующую функцию: она помогает людям общаться. Что же касается центрального и восточного регионов Украины, то там эту функцию выполняла «старая добрая» (sic!) компания, собиравшаяся, как правило, у кого-то в гостях. Таковыми были реалии в начале 90-х.

Тем не менее за последнее десятилетие модели поведения украинцев начали сильно изменяться. Объяснением этому может быть постепенное смещение вкусов и предпочтений от крепких алкогольных напитков к пиву, что автоматиче-

чески «вытянуло» людей из дому в поисках приятного места для общения. Возможно, следует также отметить уверенную тенденцию отказа от радушных приемов у себя дома в пользу европейской традиции встречаться где-то на нейтральной территории. 1/1, если г. Львов предлагал «кнайпу», то для остальных регионов Украины данная потребность оставалась неудовлетворенной.

Эти тенденции были основными социальными факторами, определяющими конъюнктурный разрыв на указанном рынке.

Экономической предпосылкой успеха торговых марок «Пицца Челентано» и «Картопляна Хата» стало постепенное увеличение реальных доходов украинцев, проживающих в крупных городах, таких как Львов, Киев, Днепропетровск или Одесса. Немного утвердившись экономически, поколение X и поколение Next оказались готовыми платить не только за еду, но и за атмосферу.

Что же касается технологических факторов, то в этом случае они состоят, наверное, не столько в инновациях в области приготовления пиццы или картофеля, сколько в доступности «прогрессивных» технологий для украинских компаний.

Картошка для украинцев — второй хлеб. Картофель не нужно рекламировать, для него не нужно запускать поддерживающую маркетинговую кампанию. 1/1 — такое отношение к указанному продукту самым полным образом отображено в названии «Картопляна Хата».

С другой стороны, «Картопляна Хата» предлагает посетителям современный дизайн и западный стиль, объединенные под одной концепцией «Тех-Мех». Тех — это Техас, а Мех — это Мексика. Неосвоенные прерии и свободолюбивые индейцы приносят в образ «Картопляної Хати» элемент экзотической для украинцев культуры, растворяя в себе, таким образом, всевозможные стереотипы относительно картошки.

«Картопляна Хата» — своего рода совмещение модерна и традиций, объединение нескольких субкультур в одну. «Картопляна Хата» — демократичный ресторанчик, где за качество «отвечает» сидящая при входе белокаменная

скульптура - древняя и мудрая индианка бабка Кончитта - стилизованный персонаж с трубкой во рту, перьями в волосах и еле уловимой задумчивой улыбкой.

Такое позиционирование можно рассматривать как некий вариант львовской «кнайпы», приспособленной ко всем регионам Украины. Сущность данного адаптирования состоит в том, чтобы сделать свой бренд более демократичным, открытым для максимально широкого круга потребителей. Образ бабки Кончиты никогда не вызовет отрицательную реакцию ни у жителей Донбасса, ни у крымчан, ни у киевлян и будет любим во Львове.

Это позиционирование позволило ресторанам «Картопляна Хата» (как и ресторанам «Пицца Челентано») занять в Украине свободную нишу между традиционными ресторанами и заведениями фаст-фуда.

Обычно выделяют следующие семь атрибутов «ценности»:

- 1) эмоции;
- 2) эстетика;
- 3) идентификация продукта (product identity);
- 4) влияние на общество и окружающую среду;
- 5) эргономика;
- 6) технологии;
- 7) качество.

В сущности, эти семь атрибутов «ценности» попросту детализируют понятия стиля и технологий, предлагая менеджменту качественные критерии для объективной оценки своего продукта. Тщательный анализ каждого из этих атрибутов может помочь определить на практике, будет ли находиться выводимый продукт в «прорывном» квадранте или нет.

Первый атрибут «ценности» — эмоции. С его помощью ассоциативная привязка продукта к разрабатываемому бренду становится более эффективной. Эмоции можно разбить на следующие составляющие:

- дух приключения: продукт вызывает возбуждение и заставляет интересоваться собой;
- независимость: продукт дает чувство свободы от обстоятельств и отсутствия

ограничений;

- безопасность: продукт вызывает уверенность и стабильность;
- чувственность: продукт предполагает роскошное времяпрепровождение;
- уверенность: продукт поддерживает уверенность потребителя в собственных силах, стимулируя его к последующему использованию продукта;
- власть: продукт вызывает чувство контроля над обстоятельствами.

Сильный дух приключений, подвергающий посетителей мощным эмоциональным переживаниям, присутствует в каждом из 17 ресторанов «Картопляної Хати». Ассортиментный ряд, включающий «Чили Кон Карне», бурритос, коктейль «Кровь бабки Кончиты», многочисленные элементы индейского антуража, оригинальное оформление светового табло-меню, иронические картинки бравых мексиканцев, живописных индейцев и колоритных гуцулов на стенах, полосатые кактусы невероятных размеров, посуда и мебель в этническом стиле (каждый ресторан имеет свой набор элементов интерьера, выполненных в одном стилевом направлении) — это и многое другое вводит посетителя совсем в иной, оторванный от реальности мир приключений.

Представляя себе образы Фенимора Купера — бескрайние прерии, стада бизонов и мустангов — посетитель обретает чувство независимости.

Возможность для посетителей стать соучастниками творческого процесса приготовления и соединять, например, в бурритосе остроту соуса и начинки по своему вкусу — это изюминка ресторанов «Картопляна Хата». Потребитель может воочию наблюдать за тем, как готовится его еда, и это в свою очередь вызывает ощущение безопасности.

Эстетика — второй атрибут «ценности». В его основе лежит чувственное восприятие. Эстетика предполагает следующие типы восприятия:

- визуальное: форма, цвет и текстура продукта должны быть привязанными к целевому рынку;
- слуховое: шум от использования продукта должен быть благозвучным;
- осязание: соприкосновение с продуктом должно быть приятным;
- запах: продукт должен иметь соответствующий запах;

- вкус: если это предполагается концепцией, продукт должен быть приятным на вкус.

Представьте перед собой на столе круглую тарелку из красного дерева, а на ней — свернутую специальным образом печеную лепешку, начиненную ароматными специями, мясом, соусом. Рядом — симпатичные маленькие керамические мисочки с мексиканским орнаментом с такими же дурманящими соусами: для тех, кто любит поострее, — перуанский, еще поострее — табаско. Звучит музыка, соответствующая темпераменту ресторана, т.е. Вашему темпераменту. Такая обстановка располагает к общению в своем кругу, поддерживая при этом всевозможные эстетические предпочтения потребителей.

Правильная идентификация продукта - третий атрибут «ценности». Он предполагает, что продукт должен быть выведен на рынок в правильное время, в нужном месте и ориентирован на определенную целевую аудиторию. Этот атрибут можно условно поделить на такие составляющие:

- своевременность: продукт был выведен в правильное время;
- уместность: продукт был выведен в нужном месте;
- индивидуальность: гарантия того, что продукт не будет находиться в непосредственной конкуренции с другими предложениями на рынке.

Типичный посетитель «Картопляної Хати» — представитель среднего класса, «молодой профессионал» в возрасте от 20 до 40 лет. Он независим, самостоятелен, ведет динамичный образ жизни и поэтому предпочитает быстрый и высококачественный отдых, за который и готов платить. Соответственно, торговая марка «Картопляна Хата» разработана таким образом, чтобы максимально удовлетворить ожидания именно этой целевой аудитории. В ее основу положена концепция «этничности», что позволяет представителям молодой и активной части среднего класса качественно и разнообразно питаться каждый день. Так, альтернативный стиль и концепция «этничности» («Тех-Мех») придают ресторану иронический характер «искателей приключений», а образ бабки Кончитты — символ соединения мудрости древних культур и свежести восприятия мира — отражает молодое состояние души.

Появление на рынке практически любого продукта не проходит бесследно. Это влияние — четвертый атрибут «ценности» — можно разделить на две подкатегории:

- влияние на общество;
- влияние на окружающую среду.

Позитивное влияние на окружающую среду состоит в оптимизации управлением запасами, вследствие чего минимизируются пищевые остатки, а также в использовании многоразовой керамической посуды, в то время как бурритос take away (т.е. на вынос) упаковывается не в пластмассу, а в бумагу.

Пятый атрибут «ценности» — эргономика. Хорошие эргономические характеристики — результат удачного соединения технологических и дизайнерских решений. Эргономику можно подразделить на следующие составляющие:

- комфорт: продукт должен создавать атмосферу уюта;
- защищенность: потребитель должен чувствовать себя вне опасности;
- легкость в использовании: продукт не должен быть сложным в применении.

Каждый элемент в системе обслуживания торговой марки «Картопляна Хата» продуман и внесен в общие стандарты, обязательные в сети. Планировка помещений, световой поток, мебель, расположение барной стойки — все эти детали продуманы для каждого конкретного ресторана и должны создавать ощущение комфорта для посетителя. Удобство работы персонала за барной стойкой — еще один важный элемент общей культуры торговой марки.

Шестой атрибут «ценности» — технологии — можно представить с помощью таких двух характеристик:

- надежность: продукт должен быть надежным в использовании;
- функциональность: продукт должен иметь хорошие функциональные характеристики.

Корпоративные стандарты качества продукции и обслуживания четко прописаны и обязательны для исполнения на всех предприятиях торговой марки «Картопляна Хата». Это важнейший момент, на котором строится вся фран-

чайзинговая сеть. Результатом такой политики является постоянное качество покупаемой продукции вне зависимости от города, где находится ресторан.

Последним, седьмым атрибутом «ценности» является качество. Качество продукта — это комбинация таких критериев:

- соответствие ожиданиям: продукт не должен обманывать вызванных ожиданий;
- долговечность: функциональные характеристики продукта не должны быть предметом нареканий в долгосрочном периоде.

В основу производства еды на предприятиях «Картопляної Хати» положена концепция тотального контроля качества. В процессе приготовления блюд не используются замороженные полуфабрикаты, а основой для салатов, начинок и коктейлей служат исключительно натуральные ингредиенты. Концепция ресторана не предусматривает также обжаривание продуктов в жиру. Широкий ассортимент кофе готовится на основе кофе-эспresso с использованием высококачественных сортов зерен от итальянских поставщиков.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Конечно, темы курсовых работ, предложенных в данном учебно-методическом пособии, не охватывают всего многообразия задач, которые решаются в процессе практической деятельности менеджера. Широта и комплексность проблем управления определяются статусом и местом в организационной иерархии руководителя работ. Желание управляющего решать стратегические и каждодневные задачи на «интуитивном» уровне очень часто сталкивается с ситуацией, когда точных аналогов возникшего варианта нет, либо отсутствие информации или знания диктует проведение дополнительных работ (исследований). Рациональность в принятии решения определяется не только «экономической целесообразностью», но и быстротой изменения ситуации в окружающем мире. Современный менеджмент уже давно отказался от поиска абсолютно запрограммированных процессов и алгоритмов управления. Ситуация «диктует», какие принципы, методы, приемы, формы будут определять оптимальность руководства. Управляющий и «координатор» людских ресурсов в каждом конкретном случае должен формировать оптимальную систему, адекватно реагирующую на все изменения, происходящие во внутренней и внешней среде организации. Эта система не может базироваться только на уже разработанных моделях и приемах. Она предполагает «творческое измерение» менеджерского труда, т.е. менеджер не только технический исполнитель накопленных знаний, но в определенной степени исследователь. Поиск наиболее эффективных способов управления, исследования управленческих проблем относительно различных аспектов деятельности организации является многогранной и творческой работой. Именно это определяет современность и успешность решения менеджерских задач.

Темы курсовых работ, предложенные в 4 разделе пособия, определяют, прежде всего, основные функции менеджера – планирование, организация, мотивация, контроль и координация.

Вопросы управления трудовыми ресурсами, формирование организационной культуры, определение эффективной коммуникационной системы, ра-

ционального принятия решения являются важнейшими составляющими практической деятельности любого руководителя. Многие аспекты работы менеджера требуют специальных разработок и формулировок проблем. Поэтому возможны различные альтернативы постановки задачи решения управленческой ситуации.

Студент вправе предложить свою тему курсовой работы (по согласованию со своим руководителем) и объект управленческого анализа. Для этого необходимо сформулировать название темы курсовой работы, ее основное содержание и описать основные данные анализируемого объекта. При самостоятельном выборе студентом темы курсовой работы и объекта исследования требования к содержанию работы, оценка качества и порядка оформления сохраняется. Творческий подход и исследовательская инициатива являются дополнительной положительной мотивацией оценивания самостоятельной работы со стороны руководителя.

Желаем Вам успеха в освоении теории и практики дисциплины «Основы менеджмента»!

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Архангельская М.Д. Бизнес-этика, или игра по правилам. - М.: ЭКСМО, 2004.
2. Афанасьев М.Ю., Суворов Б.П. Исследование операций в экономике: модели, задачи, решения: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2003.
3. Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента.- Спб.: Питер, 1999.
4. Большаков А.С. Менеджмент. Стратегия управления. Философия и теория науки управления. – М.: ЛИТЕРА, 2001.
5. Борисов А.Б. Большой экономический словарь. – М.: Книжный мир 2003.
6. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. – М.: Юрист, 1999.
7. Вы, или Вас. Стратегии, с которыми побеждают П. – К.: Издательский дом «Максимум», 2004.
8. Гейтс Б. Бизнес со скоростью мысли. – М.: ЭКСПО-Пресс, 2001.
9. Горемыкин В.А., Богомолов А.Ю. Бизнес-план: методика разработки. 45 реальных образцов бизнес-планов. – М.: «Ось – 89», 2002.
10. Джеффри Дж. Факс. Как стать генеральным директором. – М.: АЛЬПИНА, 2003.
11. Друкер Питер Ф. Энциклопедия менеджмента. – М.: ВИЛЬЯМС, 2004.
12. Егоршин А.П. Рождественский В.Г. Стратегический менеджмент. Учеб. пособие. – М.: Н. Новгород-НИМБ, 2001.
13. Зайцев О.А., Радугин К.А., Рогачева Н.И. Основы менеджмента: Учеб. пособие для вузов. – М.: Центр, 1998.
14. Информационные технологии в бизнесе / Под ред. М. Желены. – СПб.: Питер, 2002.
15. Йеспер Кунде. Корпоративная религия. Создание сильной компании с яркой индивидуальностью и корпоративной душой. – СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2002.
16. Кит Уорд. Стратегический управленческий учет. – М.: Олимп-бизнес, 2002.
17. Макарова И.К. Управление персоналом: Учебник. – М.: Юриспруденция, 2002.

18. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации. – СПб.: Питер, 2004.
19. Мери Коултер, Стивен П. Робинс. Менеджмент. – СПб.: Вильямс, 2004.
20. Пер Дженстер и Дэвид Хасси. Анализ сильных и слабых сторон компании. Определение стратегических возможностей. – М.: Вильямс, 2003.
21. Пивоваров К.Б. Бизнес-планирование. – М.: «Дашков & К», 2002.
22. Рассел Д. Арчибальд. Управление высокотехнологичными программами и проектами. – М.: ДМК, 2002.
23. Рогожин С.В., Рогожина Т.В. Теория организации. – М.: Экзамен, 2004.
24. Стивенс М. Как мотивировать людей. 10 – минутный тренинг для менеджера. – М.: Олимп-бизнес, 2002.
25. Томпсон А.А.мл., А. Дж. Стрикленд III. Стратегический менеджмент. – М.: Вильямс, 2002.
26. Уткин Э.А., Кравченко В. П. Проект-менеджмент. – М.: ТЕИС, 2004.
27. Шершнева З.Е., Оборська С.В. Ратушний Ю.М. Стратегічне управління. Навч. - метод. посібник для самост. вивч. дисц. – К.: КНЕУ, 2001.
28. Шур Д.Л. Труханович Л.В. Кадры предприятия . 300 образцов должностных инструкций. Практическое пособие. – М.: ДиС, 2003.
29. Щекин Г.В. Как эффективно управлять людьми: психология кадрового менеджмента: Научно-практическое пособие. – К.: МАУП, 1999.
30. Ян. Мюррей. Франчайзинг: типы франшизы, где достать финансы, как добиться успеха. – СПб.: Питер, 2004.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКА НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА

Факультет ФПО та ЗН

КУРСОВА РОБОТА

на тему _____

з дисципліни „Основи менеджменту”

студента _____ групи,

_____ курсу,

спеціальності _____

(прізвище та ім'я)

(підпис)

Керівник

наук. ступінь., вчене звання.

(прізвище та ініціали)

(підпис)

Харків _____

(рік)

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ УКРАИНЫ
ХАРЬКОВСКАЯ НАЦИОНАЛЬНАЯ АКАДЕМИЯ
ГОРОДСКОГО ХОЗЯЙСТВА

Факультет ФПО и ЗО

КУРСОВАЯ РАБОТА

на тему _____

по дисциплине „Основы менеджмента”

студента _____ группы,

_____ курса,

специальности _____

(фамилия и инициалы)

(подпись)

Руководитель

науч. степень, ученое звание

(фамилия и инициалы)

(подпись)

Харьков _____

(год)

СОДЕРЖАНИЕ

	Стр.
ВВЕДЕНИЕ	3
1. ОБЩИЕ УКАЗАНИЯ	4
2. ТЕМЫ КУРСОВЫХ РАБОТ	6
3. СОДЕРЖАНИЕ И ОБЪЕМ КУРСОВЫХ РАБОТ.....	12
4 ТРЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ РАБОТЫ.....	14
5. ИСХОДНЫЕ ДАННЫЕ ДЛЯ КУРСОВЫХ РАБОТ.....	16
5.1. <u>Тема 1.</u> Разработка стратегического плана развития предприятия. ...	16
5.2. <u>Тема 2.</u> Реструктуризация управленческой системы предприятия. ...	23
5.3. <u>Тема 3.</u> Внедрение системы бюджетирования как новой формы финансового управления.	35
5.4. <u>Тема 4.</u> Разработка бизнес-плана предприятия	55
5.5. <u>Тема 5.</u> Формирование системы управления персоналом в коммерческой структуре	76
5.6. <u>Тема 6.</u> Совершенствование системы контроля на предприятии с целью повышения конкурентных преимуществ продукции	84
5.7. <u>Тема 7.</u> Построение современной системы коммуникаций в организациях.	94
5.8. <u>Тема 8.</u> Формирование типа организационной культуры, отвечающего современному этапу развития бизнеса	103
5.9. <u>Тема 9.</u> Разработка организационного проекта развития предприятия	109
5.10. <u>Тема 10.</u> Создание системы управления деятельностью организации в сфере услуг посредством франчайзинговых схем	123
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	132
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	134
ПРИЛОЖЕНИЕ 1	136
ПРИЛОЖЕНИЕ 2	137

УЧЕБНОЕ ИЗДАНИЕ

Учебно-методическое пособие к выполнению курсовых работ по дисциплине «ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА» (для студентов и слушателей ФПО и ЗО спец. 8.050107 «Экономика предприятий», 8.050201 «Менеджмент организаций», 8.050106 «Учет и аудит»).

Авторы	Константин Анатольевич Фисун Татьяна Евгеньевна Одаренко
Редактор	С.Д.Суло
Корректор	З.И.Зайцева

План 2005, поз. 267

Подп. к печ. 18.01.05	Формат 60x84 1/16	Бумага офисная
Печать на ризографе	Усл.-печ. л. 5,9	Уч.-изд. 7,0
Тираж. 50 экз	Зак. №	Цена договорная
ХНАГХ, 61002, Харьков, ул. Революции, 12		
Сектор оперативной полиграфии ВЦ ХНАГХ		
61002, Харьков, ул. Революции, 12		